جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثـر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبـداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسـة التـدريب المهنـي دراسـة ميدانيـة

إعداد الطالب

عبدالرحمـن عبدالعزيـز السبـوع

إشراف

الأستاذ الدكتور حلمي شحاده

رسـ ـ ـالة مقدمـ ـة إلـى عمـ ـادة الدراسـات العليـا استكمـالاً لمتطلبـ ـ ـ ـات الحـصـول علـى درجـ ـ ـة الماجستير فـي الإدارة العامة / قسـ ـم الإدارة العامـ ـة

جامعة مؤتة، 2013م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عـن وجهـ ـ ـة نظـر جامعة مؤتـة

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عبدالرحمن عبدالعزيز السبوع الموسومة بـــ:

أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة العامة.**

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حلمي شحادة يوسف		28/4/2013	مشرفاً ورئيسا
أ.د. خالد يوسف الزعبي		28/4/2013	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		28/4/2013	عضواً
د. أحمد نهار الرفوع		28/4/2013	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهـــــداء

إلى من طبع الله عز وجل حبهما في قلبي أدام الله عمرهما على الخيـر والطاعـة ربياني صغيراً وعلماني كبيراً والدي الأعزاء...

إلى زوجتي ورفيقة دربي التي كانت عوناً لي في دراستي وأبنائي الأمل في غـد مشرق ومستقبل زاهر ثروتي في الحياة (رتاج، ريمان، شيماء، عمرو)...

إلى رموز العز والفخر أخواني وأخواتي الذين أقف شامخاً مرفوع الرأس بينهم أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لعله ينال الرضا من كل مطلع وقارئ...

مع خالص المحبة والإحترام والتقدير.

عبدالرحمن عبدالعزيز السبوع

الشكر والتقدير

الحمد   رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى ا   علية وسلم. يطيب لي في هذا المقام، وبعد أن أبصر هذا الجهد المتواضع النـور أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حلمي شـحاده أمده ا   بموفور الصحة والعافية الذي أشرف على هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعـة مؤتـة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأعضاء هيئة تحكـيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم السديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقـراءة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم والتي سيكون لها الأثر الكبيـر فـي إخراجهـا بأفـضل صورة.

وأتقدم بالشكر إلى زملائي موظفي مؤسسة التدريب المهني على مـا قـدموه مـن مساعدة.

وأخيراً كل الشكر لمن ساهم في إنجاز هذا العمل وسأبقى حافظاً لمعروفهم ما مـد لي في الحياة، وصلى ا   على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

عبدالرحمن عبدالعزيز السبوع

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري

دراسة ميدانية على مؤسسة التدريب المهني الأردنية

عبدالرحمن عبدالعزيز عيد السبوع

جامعة مؤتة، 2013

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري في مؤسسة التدريب المهني الأردنية، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير استبانه وزعت على عينة بلغت(260) موظفاً وموظفة، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف استخراج النتائج, وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية, الانحرافات المعيارية, التكرارات, والنسب المئوية), والتحليلي (تحليل الانحدار المتعدد, والتباين الأحادي). ولتحليل البيانات واستخراج النتائج استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1. أن مستوى تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني نحو(عمليات إدارة المعرفة، والإبداع الإداري) قد جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مجتمعة(إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(عمليات إدارة المعرفة، والإبداع الإداري) تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) ووجود فروق تعود لمتغير سنوات الخدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

1. العمل على الاهتمام بإدارة المعرفة بشكل يسهم في تحسين مستوى الإبداع وذلك بمواكبة كل ما هو جديد في المعرفة فيما يختص بأساليب العمل وطرقه ووسائله.
2. التركيز على العملية الإبداعية في مؤسسة التدريب المهني عن طريق نشر ثقافة الإبداع على مستوى الفرد العامل وعلى مستوى الوحدة التنظيمية وتشجيعه بالحوافز المادية والمعنوية الملائمة وضمن معايير محددة تعد لهذه الغاية.

Abstract

The Impact of Knowledge Management Processes to Enhance Administrative Creativity
Field Study on the Vocational Training Corporation of Jordan

Abdelrahman Abedalaziz Eid Alsbua
Mu'tah University, 2013

This study aimed at analyzing the impact of knowledge management processesin promoting Administrative Creativity in the Vocational Training Corporation of Jordan.In order to achieve this goal questionnaire was developed and distributed to a sample consisted of (260) employee. The suitable statistical methods were used to infer the results and this includes measures of descriptive statistics (Average arithmetic mean, Standard deviation, Frequencies, and Percentage), and Analytical statistics (Multiple regression, and One way ANOVA analysis). And data analysis and find results used package Statistical Social Sciences (SPSS.16).

The study has reached to a number of results. The following are the most important:

1. The level of perceptions of employees in the Vocational Training Corporation about (knowledge management processes, and administrative Creativity) was moderate.
2. There is statistical significant effect of the dimensions of knowledge management processes combined (knowledge creation, knowledge acquisition،knowledge storage, the application of knowledge and dissemination of knowledge) on the administrative Creativity.
3. There is no statistical significant difference in the perceptions of the respondents about (knowledge management processes, and administrative Creativity) due to variables (gender, age, educational qualification, and functional level) and the existence of differences attribute to the years of service variable.

The study suggested the following recommendations:

1. More attention should be directed to knowledge management to improve the level of creativity and keep up with latest in knowledge concerning working methods and ways and means.
2. More Focus on the creative process in the Vocational Training Corporation through the dissemination of culture Creativity at the individual level and the organizational level, and promote the material and moral incentives appropriate and within the specific criteria are for This purpose.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من الموضوعات المهمة التي تناولها الباحثون، فهي تشكل جانباً مهماً من موجودات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، لأنها تساعد على البقاء والاستمرار في عالم تنمو فيه المؤسسات بشكل متسارع، فإدارة المعرفة تركز على استخدام الخبرات البشرية بهدف استخدامها لفائدة المؤسسة أي أن عملية توليد الأفكار واستخدامها داخل المؤسسة من خلال المشاركة والانتماء يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

وأفرز التطور الحاصل على الصعيد العالمي وخاصةً في مجال الأعمال وجود تراكم معرفي كبير ساهم في الارتقاء بأساليب وفلسفة الإدارة في المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها وملكيتها والقطاع والنشاط الذي تعمل فيه، ولقد أصبحت المنظمات كيانات اجتماعية معرفية إبداعية لا تقبل نماذج وفلسفات إدارية لا ترقى إلى التحديات التي تواجه هذه المنظمات في بيئة شديدة المنافسة سريعة التغيرات (الخفاجي والغالبي، 2008).

وفي ظل التطور التكنولوجي برز ما يسمى بالثورة المعلوماتية التي أدت إلى نقلة نوعية أخرى في شتى مجالات الحياة بحيث أصبحت المعلومة مورداً أساسيا للمنظمات في القطاع العام والخاص على حد سواء إلى جانب رأس المال وأصبح التوجه نحو ما يسمى بالاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة والتي تمثل المهارات والخبرات والمعلومات الموجودة في عقول الموظفين في المنظمة.

لقد كان التبني في البداية لإدارة المعرفة في القطاع الخاص الذي يسعى إلى تحقيق الأرباح وخفض التكاليف و تعزيز الميزة التنافسية، وبعد ذلك انتقل تبنيها إلى القطاع العام لتحسين نوعية الخدمة المقدمة وخفض التكاليف وتطوير الأداء في المنظمات العامة.

واتسعت ظاهرة المعرفة بشكل كبير في المؤسسات واستراتيجياتها الأمر الذي أدى إلى خلق تحديات تعيشها أغلب المنظمات, مما حفز الإداري المبدع ولا سيما على مستويات الإدارة العليا إلى البحث عن الأدوات والآليات التي تمكنه من مواجهة هذه التحديات بطرق مبدعة. ومن هذا المنطلق فإن نجاح تبني وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب

وجود القيادة المتطورة في تفكيرها والتي تملك النظرة الشمولية، وبما أن الأفكار الجديـدة المبدعة هي وليدة المعرفة، والمعرفة شرط للإبداع والإبتكار فإن العلاقة بينهمـا جـديرة بالدراسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر عمليات إدارة المعرفة فـي تعزيز الإبداع الإداري.

2.1 مشكلة الدراسة:

فرضت التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية علـى المنظمـات العامـة والخاصة التكيف مع هذه التطورات وذلك لضمان إستمرارها وبقائها، حيث أن هناك كثيراً من المنظمات لا تواكب التطور ولا تحسن استغلال المعارف المتراكمة التي قد تجدها عند أدنى الهرم الوظيفي لدى أبسط موظفيها، لذلك نجد أن موضـوع إدارة المعرفـة حظـي مؤخراً باهتمام العديد من الدراسات التي تؤكد على أهميتها ودورها الفاعـل فـي نجـاح وتفوق المنظمات. مما يجعلها بحاجة إلى استخدام إدارة المعرفة فـي عمليـات التحـديث والتطوير كي يتم الاستفادة منها بطريقة أفضل حتى يتحقق التحديث والتطوير، حيث لا بد من تطوير السياسات والإجراءات داخل المنظمات التي تمتاز بالإبتكار والإبداع.

وتواجه منظمات العمل على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من القـضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في السؤال التالي ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسـسة التـدريب المهني الأردنية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عمليات إدارة المعرفـة والإبـداع الإداري التـي تحاول الربط بينهما وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. التعرف على عمليات إدارة المعرفة وأهم أنشطتها ومستوياتها وذلك لما لها من أهمية على العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأهم عناصره لما لهذا البعد من انعكاسات على تحقيق الأهداف العامة لمؤسسة التدريب المهني الأردنية وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
3. التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري وذلك من خلال الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مجالاته (حل المشكلات، القابلية للتغيير, تشجيع الإبداع، وروح المجازفة) من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.
3. التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.
4. التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي) على كل من عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.
5. تقديم بعض التوصيات بناءاً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار في مؤسسة التدريب المهني الأردنية، من أجل مساعدتهم في تحسين مستوى الإبداع لدى مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

5.1 أسئلة الدراسة :

تسعي هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية لأبعاد إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفـة، وتطبيـق المعرفة)؟

السؤال الثاني: ماهي تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية لأبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغيير, تشجيع الإبداع، وروح المجازفة)؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري بأبعاده (حـل المـشكلات، القابليـة للتغيير, تشجيع الإبداع، وروح المجازفة) من وجهة نظـر العـاملين فـي مؤسـسة التدريب المهني الأردنية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على حل المشكلات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري مـن وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

الفرضـية الفرعيـة الثانيـة: لا يوجـد أثـر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتـساب المعرفـة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على القابلية للتغيير كبعد من أبعـاد الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

الفرضـية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد الإبداع الإداري مـن وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha \le 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على روح المجازفة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري مـن وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \le 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفيـة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \le 0.05$) لتصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل:

المعرفة: هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مـع المهـارات والأفكار والحدس والدوافع الكامنة في الفرد (ملكاوي، 2007).

إدارة المعرفة: هي عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمـين بالوقـت الملائـم لمساعدة الأفراد في إنشاء المعرفة وتقاسم وتفعيل المعلومات بالطرق المناسـبة وتـصبح بشكل قابل للقياس (نجم، 2008).

ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

1. **إيجاد المعرفة:** إن عملية إيجاد المعرفة تتعلق بالعمليات التـي تركـز علـى جمـع وشراء، وابتكار، واكتشاف، واكتساب، والاستحواذ على المعرفة (الكبيسي، صـلاح الدين 2005). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين علـى الفقرات التي تقيس بعد إيجاد المعرفة .
2. **اكتساب المعرفة:** هي جميع الأنشطة التي يتم من خلالها الحصول علـى المعـارف والمهارات والخبرات (الكبيسي، صلاح الـدين 2005). وتعـرف إجرائيـاً بأنهـا

المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التـي تقـيس بعـد اكتـساب المعرفة.

3. **تخزين المعرفة**: هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجـري تخزين الحالات الدراسية والقواعد والتعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمـة مـن المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين فيها, مع مراعـاة إمكانيـة إجـراء الإدامة والبحث والإسترجاع للمعرفة المخزنة (الخليلي، 2006). وتعـرف إجرائيـاً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعـد تخـزين المعرفة.
4. **نشر المعرفة:** هي عملية نشر وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة عن طريق إيجاد وسائل اتصال جديدة (الخليلي، 2006). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحـسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بعد نشر المعرفة.
5. **تطبيق المعرفة:** أي جعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي من خلال الاسـتفادة منها في حل المشاكل وإغتنام الفرص وإتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخـدمات (الخليلي، 2006). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابـات المبحـوثين على الفقرات التي تقيس بعد تطبيق المعرفة.

ب. **المتغير التابع:**

الإبداع: هو كفاءة وطاقة واستعداد يكسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراتـه العقليـة وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته (خير ا ، 2008).

الإبداع الإداري: هو خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلـولا أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمـة (أيـوب،2000). ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابـات المبحـوثين علـى الفقرات التي تقيس أبعاد الإبداع الإداري ويتمثل بالأبعاد الفرعية التالية:

1. **حل المشكلات:** وتشير إلى قدرة الفرد في اكتشاف المشاكل بهـدف حلهـا بأسـاليب جديدة لفترة زمنية قصيرة بالرغم من ندرة المعلومات (العطوي، 2008). وتعـرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس حـل المشاكل.

2. **القابلية للتغيير:** مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل (الصرايرة، 2003). وتعـرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقـرات التـي تقـيس القابلية للتغيير.

3. **تشجيع الإبداع:** مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسـية لـذوي الأفكار الجديدة في المجموعة ، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله (الحوامده والمعايطه، 2003). ويعـرف إجرائيـاً بأنـه المتوسـطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس تشجيع الإبداع.

4. **روح المجازفة:** مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيـام بأعمـال إبداعيـة ذات مخاطر غير عاديه (الحوامده والمعايطه، 2003). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس روح المجازفة.

ج. **العاملين:** هم العاملين في مؤسسة التدريب المهني بموجـب قـانون العمـل والـذين يشغلون الوظائف الإدارية التالية (مدير، ومساعد/ نائـب مـدير، ورئـيس قـسم، وموظف).

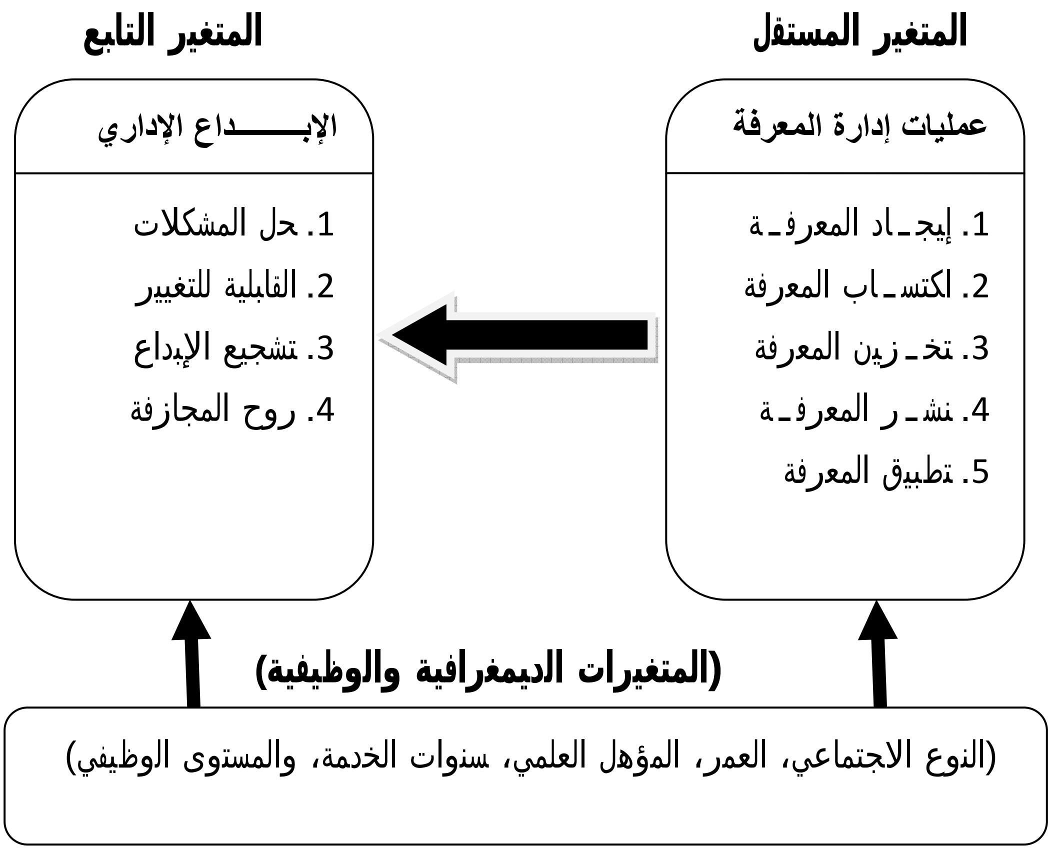
د. **مؤسسة التدريب المهني الأردنية:** مؤسسة عامة ذات طبيعة خدمية ترتبط مع وزير العمل تتمتع بالإستغلال المالي والإداري وأنشئت بموجب القانون المؤقت رقـم (35) لعام (1976) كأحد المشاريع التنموية في الخطة الخمسية (1976-1980) بهـدف التوسع في إعداد القوى العاملة المدربة، وتنظيم العمل المهني. وباشـرت المؤسـسة أعمالها في عام 1977.(مؤسسة التدريب المهني الأردنية، 2011).

8.1 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو(عمليات إدارة المعرفة) ويتكون من الأبعـاد (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، أمـا المتغير التابع فهو (الإبداع الإداري) ويتكون من الأبعاد (حل المشكلات، القابلية للتغييـر، تشجيع الإبداع, وروح المجازفة) كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى دراسات (قديسات, 2011؛ ربابعة, 2010؛ بن يحيى, 2009).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

أدى التطور التكنولوجي إلى تراكم أنواع كثيرة من المعارف مما دفع الباحثين إلى البحث عن أساليب جديدة تساعد في التركيز على المعرفة ذات القيمة وسط تراكم المعارف, ويعد تراكم المعرفة من أهم الموارد في المنظمات المعاصرة الذي يحقق للمنظمة التقدم والإبداع. وقد برزت الحاجة إلى وجود إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع، مما ينعكس على التقدم بمستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة كماً ونوعاً. كما أن التجديد والإبداع بات هاجسا لدى العديد من المنظمات، وبالتالي فإنه لا بد من وجود ما يعنى بإدارة هذه المعارف، فظهر ما يسمى بإدارة المعرفة.

1.1.2 إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد شهدت السنوات الماضية مناقشات مكثفة حول إدارة المعرفة وأهميتها ، وكثرت التعريفات والرؤى المختلفة لهذا المفهوم, ومن خلال مراجعة الأدبيات يلاحظ أن هناك حاجة إلى توضيح أفضل لمفهوم إدارة المعرفة حيث أن إدارة المعرفة حقل معرفي متطور يهتم أساساً بالأفراد.

مفهوم المعرفة:

حاول الكتاب والباحثون وضع مفهوم محدد للمعرفة ولكن لم يستطع أحد إعطاء تعريف شامل لها، حيث هناك تباين في وجهات نظر المختصين والباحثين في تحديد المفهوم الدقيق والمعنى الشامل لكلمة (المعرفة) وذلك بسبب التباين في مجال الإختصاص ومجال الإهتمام.

فعرفها (الكبيسي، صلاح الدين 2005) بأنها:" كل شيء ضمني، أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لإتخاذ قرارات صائبة ".

وعرفها (الملكاوي، 2007) بأنها " حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم ، ويتم المزج داخل العقل البشري لتنتج المعرفة التي توصل إلى أفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة".

أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعاً واحداً لأنها معارف مختلفة الأنواع تبعاً لإختلاف مصادرها واختلاف وجهات نظر المفكرين الذين تناولوها وقد قدم باكمان (Pacman) والمشار إليه في (نبيل، 2003) تصنيفاً لأنواع المعرفة وهي:

1. المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الجاهزة والموثقة في المصادر الرسمية، والقابلة للوصول إليها.
2. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الكامنة التي لا يمكن تسجيلها أو توثيقها في المصادر الرسمية.
3. المعرفة المجهولة: هي المعرفة المبتكرة من خلال البحث والتجريب.

وذكر(الكبيسي، صلاح الدين 2005) نقلاً عن كوين ´)Quinn) تصنيفاً آخر إلى أنواع المعرفة وهي:

1. المعرفة الإدراكية: وهي المعرفة التي تتعدى المهارات الأساسية نحو تحقيق الخبرة الأشمل في معرفة نطاق المشكلة. وهي معرفة المعلومات الضرورية.
2. المعرفة الإجرائية: وهي معرفة كيفية عمل الأشياءأو القيام بها. أي معرفة كيف يجب معالجة المعلومات.
3. المعرفة السببية: وهي المعرفة التي تحتاج إلى عمق فهم العلاقات السببية عبر مجالات المعرفة أي معرفة سبب احتياج المعلومة.

خصائص المعرفة:

لا بد من توفر خصائص لأي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لكي يكون قادراً على تحقيق أهدافه والتي هي أهداف المنظمة:

وقد حدد (نبيل، 2003) عدداً من الخصائص الأساسية للمعرفة منها:

1. إمكانية توليد المعرفة: والتي تشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد

المعرفة، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الأفكار بالتحليل واستخلاص النتائج.

2. إمكانية امتلاك المعرفة: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي الـتعلم ومـن ثـم تحويـل المعرفة إلى طرق عملية أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات والأفراد.
3. إمكانية تصنيف المعرفة: يمكن تصنيف المعرفة حسب مجالات متعددة مثل المعرفـة الضمنية والظاهرية والإجرائية.
4. إمكانية تخزين المعرفة: حيث كانت المعرفة في السابق تخزن علـى الـورق ولكـن التركيز الذي ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.
5. إمكانية فناء المعرفة: والتي تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجـودة بـين طيات الكتب أو الموجودة في أماكن التخزين المختلفة دون استخدام.

مصادر المعرفة:

أكد نوناكا وكونو(Nonaka & Konno, 2000) على وجود مصدرين رئيـسيين للمعرفة هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

1. المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يمتلكها الأفراد، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح ، وفي الوقت نفـسه قـد يكون لهذا النوع منافعاً كثيرةً لصالح المنظمة ومن أمثلة المـصادر الداخليـة للمعرفـة: إستراتيجية المؤتمرات الداخلية ، الحوار ، ومن خلال التعلم بالعمل.

ومن خلال ذلك نجد أن المصادر الداخلية للمعرفة تعني كل ما هو موجود داخل المنظمـة من معارف سواء الموجودة لدى الأفراد أو الجماعات أو في المنظمة وقوانينها سواء أكانت مادية ملموسة أومعنوية غير ملموسة.

2. المصادر الخارجية:

وتمثل كل ما يمكن أن تحصل منه المنظمة على المعرفة من بيئتها الخارجية حيـث أن هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة

ومن هذه المصادر المشاركة في المؤتمرات الخارجية ، استئجار الخبراء، وسائل الإعـلام السمعية ، وسائل الإعلام السمعية البصرية المقروءة، التعاون مع المنظمات الأخرى .

ويرى الباحث أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التـي تـستخدم المعرفـة مـن مصادرها الداخلية والخارجية في سياساتها وأنشطتها الاعتيادية، وذلك لـضمان تحـصيل المعرفة بكافة أنواعها المطلوبة.

مفهوم إدارة المعرفة:

تعددت تعريفات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضـوع وذلك لتنوع خلفياتهم العلمية والعملية.

ونجد أن دفي (Duffy,2000) يعرفها بأنها"العملية النظامية التكامليـة لتنـسيق نـشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارهـا من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية" .

ويعرفها متماتي (Matmati,2002) بأنها " خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة ، وتمثل حصيلة رصيد خبرة من تجارب طويلـة ملكهـا الإنسان وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار "

ويعرفها ويج (Wiig,2003) بأنها "مجموعة من المـداخل والعمليـات الواضـحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة ، سـواء الإيجابيـة منهـا أو السلبية, في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها".

أما دلكر (Dalkir,2005) فقد أشار إلى أن إدارة المعرفة هي " التنسيق المـدروس المنظم للأشخاص والتكنولوجيا والعمليات والبناء التنظيمي في المنظمة من أجـل إضـافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار ، ويتحقق هذا التنسيق من خلال توليد المعرفـة والمشاركة بها وتطبيقها في المنظمة" .

لكن (الكبيسي، صلاح الدين 2005) ذكر بأن إدارة المعرفة هي ذلـك "المـصطلح المعبر عن العمليات، والأدوات، والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة, لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد".

ويعرفها(الملكاوي،2007) بأنها "مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانـات والمفـاهيم والاسـتراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة ".

ويرى (الزيادات،2008) بأنها "عملية تحليل، وتركيب، وتقيـيم، وتنفيـذ التغيـرات المتعلقة بالمعرفة، لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف".

ويعرفها (البطاينة والمشاقبة،2010) بأنها " إدارة الموارد والأصول المعرفية، التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف والـتعلم وزيـادة العمليـة الإبداعيـة والمـشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول".

أما (نور الدين،2010) فقد عرفها بأنها "تشمل تعريف وتحليل الأصول المعرفيـة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط اللاحق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات ، بما يحقق أهداف المنظمة ، فإدارة المعرفة لا تتعلـق بإدارة الأصول المعرفية فقط ، بل تتعدى ذلك إلى أن تدير العمليات التـي تجـري علـى الأصول، وهذه العمليات تتضمن تطوير المعرفة، والحفـاظ علـى المعرفـة، واسـتخدام المعرفة، والمشاركة في المعرفة".

أما الدراسة فتعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات والتجارب والإجراءات والمعلومات المتراكمة التي يمتلكها الفرد والتي يمكن توظيفها مما يساعد على رفع مستوى كفاءة وأداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

عناصر إدارة المعرفة:

بين الباحثون أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية لإدارة المعرفـة وفـي هـذا المجال ذكر (الكبيسي، عامر 2005) أنها تشتمل على:

1. **الإستراتيجية:** وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع.
2. **الأشخاص:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفـة، لكونـه يتـضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيميـة، التـي تنشط فيها ذاتها في إتجاة المشاركة بتلك المعرفة، وإعـادة اسـتخدامها، والمقـصود

بالأفراد هنا: كادر أنظمة المعلومات، كادر البحث والتطوير، مديرو الموارد البشرية، مديرو الأقسام الأخرى، الأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعمليـاً فـإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة.

3. **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة، أو اكتسابها، أو نشرها، أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع المـوارد البـشرية لا سـيما التطبيقـات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القـرار، الأنظمة الخبيرة).

4. **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مـصادر المعرفـة، وتـتم المحافظة عليها عبر المكانة التي تحققها من خلال العملية، والقـضايا الإسـتراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية: أولها: فهم السياق التنافسي للمنظمـة، وثانيهـا: تحديد ما تركز العملية عليه، وثالثها: تقرير مدى الممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع نهائي أم نصف مصنع .

أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهميةإدارة المعرفة في كونها الأداة التي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيـق مستوى الأداء المطلوب وتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أجمل (الكبيسي، صلاح الدين2005) أهمية إدارة المعرفة بالنقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة وتدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
2. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها، وتقييمها وتعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمـة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لإستمرار رأسمالها الفكري، من خلال جعـل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عمليـة

سهلة ممكنة بحيث تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبـرة والمعرفة وتحسينه.

4. تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات، حيث تشجع القـدرات الإبداعيـة لمواردهـا البشرية لخلق معرفة جيده والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات فـي توقعاتهم بحيث تسهم في تحفيز المنظمات الجديدة، لتجديد ذاتها ومواجهـة التغيـرات البيئية غير المستقرة .
5. توفر الفرصة للوصول إلى الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد في الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

وأشارت (الخليلي، 2006) أن اهتمامات الباحثين قد تزايدت بمفهوم إدارة المعرفـة نتيجة دخول عدة عوامل على عالمنا الصغير منها: العولمة، تكنولوجيا المعلومات، الدعوة للتوجه نحو المنظمة الساعية للتعلم، الاهتمام برأس المال البشري.

وذكر (حسن، 2008) أن إدارة المعرفة لا تركز على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد فقط، بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحدث تفاعلاً في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة.

وبينت (المجالي، 2009) أن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأن من أبرز أهداف إدارة المعرفة أنها تساعد فـي تحقيـق الكفـاءة الإنتاجية من خلال تمكين أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا، إذ تـزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

وأشار كل من (البطاينة والمشاقبة, 2010) أن أهميـة إدارة المعرفـة ازدادت فـي السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق وزيادة معدلات الإنتاج، والسعي إلى التميز, ولهذا تعتبر إدارة المعرفة الأساس في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها في المنظمة.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال ما تقدمه من قيمة تنافسية إلى المنظمة بحيـث تكون قادرة على إنتاج السلع والخدمات بوقت وجهد وكلفة أقل من المنظمات الأخرى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة لها في السوق.

أهداف إدارة المعرفة :

إن ممارسة عملية إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الطرق، والتي تهـدف إلـى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن هذه الأهداف ما ذكره مالهوترا (Malhotra, 2003):

1. تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
2. تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقـديم المنتجـات الجديدة.
3. تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيـق رسـالة المنظمـة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
4. تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق أهداف المنظمة.
5. توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

ويرى (الكبيسي، صلاح الدين 2005) أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري اكبر لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.
3. إيجاد بيئة تنظيمية تشاركيه تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفـع مستوى معرفة الآخرين في المنظمة.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة وتطويرها من خلال الذكاء البشري.

وكما يرى توربان (Turban,2008) أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحسين العمليات من خلال ثلاثة أبعاد أساسية:

1. **الفعالية:** تكون من خلال مساعدة المنظمة في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثـر ملائمـة باستخدام القاعدة المعرفية من قبل الإداريين مما يجعل الخطط أكثر استقراراً.
2. **الكفاءة:** تكون من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة، وتقليل التكـاليف والمساهمة برفع أداء الموظفين.
3. **الابتكار والإبداع:** تعتبر إدارة المعرفة أداة محفزة لنشاطات العصف الذهني من خلال مساهمة الأفراد في إنتاج وتقديم الحلول المبتكرة.

وذكر(السلمي، 2002) أن إدارة المعرفة تهدف إلى المساعدة في تحقيق الغايات التالية:

1. بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهة التغيير.
2. توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة في بناء قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية.
3. تعميق استخدام نتائج التعلم إلى جانب الخبرة المتراكمة.
4. توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.

وترى الدراسة أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو إيجاد المعرفة للمنظمة بالزمان والمكان الذي تريد وتحويل هذه المعرفة إلى أفكار وسلوكيات وبالتالي تزويدها بالخبرات والمهارات والأساليب التي تساعدها على تحقيق ما تسعى إلية من أهداف.

عمليات إدارة المعرفة:

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي يمكن الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، لذلك فالمعرفة لا تكون ذات قيمة إلا بعد أن تصبح قابلة للتطبيق. وأن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، فكل منها يعتمد على الآخر.

وأن من أهم عمليات إدارة المعرفة كما وردت في الأدبيات التي تمت مراجعتها مايلي:

1. إيجاد المعرفة:

وتتضمن إضافة مكونات جديدة أو استبدال المكونات الموجودة للمعرفة الضمنية والظاهرة للمنظمة (Alavi & leidner,2001). ويحدث إيجاد المعرفة من خلال الاهتمام بالعلاقات التعاونية بين المعرفة الظاهرة والضمنية في المنظمة (Roth,2003).

ويقصد بإيجاد المعرفة عملية خلق المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأسمال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد

الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة, كما تزود المنظمة بالقدرة على التفـوق فـي الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة مثل التسريع في حل المـشكلات ، تطوير مهارات العاملين، مساعدة الإدارة في توظيف المواهب (العلي وآخرون، 2006).

وكذلك إيجاد المعرفة تعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمـل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لهابصورة إبتكاريةمستمرة (عليان، 2008).

ويعرفها (جاد الرب، 2009) بأنها قدرة المنظمة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول الإبتكارية من خلال الأساليب والطرق الحيوية فـي التحفيـز، والتركيـز علـى الجوانب المعنوية والتجريب والتطبيق وإيجاد الفرص الملائمة، من خلال قـدرة المنظمـة على إيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات المعقدة بكفاءة عالية، وبالتـالي تتوسـع مفـاهيم المعرفة لتقود إلى الإبداع والإبتكار في بيئة العمل التنظيمية، ولا يكون ذلك إلا من خـلال استراتيجيات واضحة تسعى إلى الحد من نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القـوة ودعـم عمليات البحث والتطوير في المنظمة.

2. اكتساب المعرفة:

وفي هذه المرحلة يتم اكتساب المعرفة من خارج المنظمة من المـصادر المختلفـة سواء كانت مكتوبة أو رقمية، أو بحضور المؤتمرات والندوات (Durand,2000).

ونجد أن (حسن،2008) يرى أن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعـة في إيجاد أو خلق المعرفة، والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها حيث تعمل المنظمة علـى اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجيـة وكـذلك مـن خـلال الاسـتخبارات التسويقية، والأبحاث الأكاديمية، ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الإندماج، ومن إستقطاب العاملين الجدد.

ويوضح (السكارنة، 2009) أن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هـي مجموعـة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، وأن مـصادر اكتـساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المـشاركة فـي الخبـرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يـتم مـن

خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عـن ذلـك إبـداع المعرفة التنظيمية ، وقد تكون مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحـضارها وتهيئتهـا عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجيـة ومـا تقدمة من تسهيلات مثل المؤتمرات والانترنت وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية والأبحاث الأكاديمية والخبراء في مجال الصناعة.

وكذلك أشار كل من (البطاينة و المشاقبة، 2010) إلى أن اكتساب المعرفة يـشمل: الإستنباط والتحليل، والتفسير للمعرفة لحل المشاكل الخاصة، وكذلك الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة.

3. تخزين المعرفة:

وفي هذه المرحلة تعمل المنظمات على حفظ المعرفة في قواعد بيانات ، وأن جوهر تطبيق إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين المعرفة فهي تمثل جسراً بـين التقـاط المعرفـة وعملية استرجاعها والعودة إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة فـي أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانـات الورقيـة والالكترونية (الدوري والعزاوي, 2004).

وأشار(الكبيسي، صلاح الدين 2005) إلى أهمية تخزين المعرفة وذلك لما تواجهـه المنظمات من مخاطر فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعـاني مـن معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

وأن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سـيتم إحتوائه, فليس إبداع المعرفة مقتصراً على المشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفـاءة وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة، وتقـوم إدارة المخـزون المعرفـي بعمليـة الاكتساب والإحتفاظ والتوظيف للمعرفةبمساعدةالتكنولوجيات الداعمةلذلك (عليان، 2008).

وأشار كلا من (البطاينة والمشاقبة، 2010) إلى أن تخزين المعرفـة هـي عمليـة الإحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة.

ويتم تخزين المعرفة بالوسائل المختلفة، وفي مستويات مختلفة في المنظمة، ومستودعات المعرفة في المنظمة لا تحتوي إلا على المعرفة الظاهرة الممكنة التخزين، بينما هناك معرفة ضمنية تحتاج لتخزينها والمحافظة عليها.

4. نشر المعرفة:

يتم توزيع ونقل المعرفة إلى كل مركز من مراكز العمل في أي مستوى من مستويات المنظمة، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعميم والتعلم وشبكات الأعمال الخبيرة لذوي الاختصاص. ويتم توزيع المعرفة ونشرها لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات). (الدوري والعزاوي، 2004).

وتزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص, وتنمو هذه المعرفة وتتعاظم لدى كل منهم، ويشمل مصطلح توزيع المعرفة مصطلحات التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل والتحرك (الكبيسي، عامر 2005).

وأنه إذا لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الظاهرة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، وأن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، وأن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية (السكارنة، 2009).

ونشر المعرفة هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية (البطاينة و المشاقبة، 2010).

وتتطلب عملية نشر المعرفة توفر الوسائل الملائمة وهذه الوسائل قد تكون مادية وذلك عن طريق الفيديو والانترنت وغيرها من الوسائل الإلكترونية، وقد تكون بالإتصال المباشر عن طريق التدريب والمحاضرات وغيرها.

5. تطبيق المعرفة:

وهي من أهم مراحل إدارة المعرفة والهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات مثل: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق (الكبيسي، صلاح الدين 2005).

وأن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفـة الـتعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقهـا، وعلى ضوء ذلك فإنة يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمـل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، لان الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الإحترام والإعجاب وليس الخوف (عليان، 2008).

وأن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ويحدث ذلـك بالتشجيع وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق الداخلية متعددة الخبرات، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، إعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين (الزيادات، 2008).

وترى الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة متداخلة مع بعضها الـبعض، حيـث تبـدأ عملية توليد المعرفة، ومن ثم اكتسابها سواء المعرفة الداخليـة أو الخارجيـة، ومـن ثـم تخزينها وتوزيعها على المعنيين بها في المنظمة، ومن ثم تطبيقها بشكل يسهم في تحقيـق أهداف المؤسسة ورفع أداءها.

مقومات إدارة المعرفة:

إن ممارسة أنشطة إدارة المعرفة بنجاح يتطلب تـوفر مجموعـة مـن المقومـات (عبدالوهاب، 2007) والتي تشمل :

1. تكنولوجيا المعلومات: وتتضمن الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثـة كالحواسـيب والانترنت المتوفرة في المنظمة.
2. الثقافة التنظيمية: ويتعلق ذلك بالقيم والأعراف والسلوكيات التي تشجع العاملين علـى ممارسة إدارة المعرفة.
3. الهيكل التنظيمي: إذ يشجع التنظيم القائم على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفـة، وتفويض الصلاحيات، وسياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين علـى ممارسـة المعرفة.
4. القيادة الإدارية: إذ أنها تتولى إعداد رؤية وإستراتيجية خاصة بتطبيق إدارة المعرفـة داخل المنظمة، ومن الأنماط القيادية التي تتناسب تطبيـق إدارة المعرفـة نمـط القيـادة

الديمقراطية ونمط القيادة الداعمة للأفراد، وتتطلب إدارة المعرفة الثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في المنظمة.

وأن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخـل المنظمة وأنها تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم (الفاعوري، 2005).

ويعتبر الهيكل التنظيمي هو الإطار المؤسس الواضـح لمكونـات المنظمـة، ومـا يتضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعهـا والمحـدد للمـستويات التـي تتـدرج عليهـا، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها والأنشطة التي تنهض بها (الكبيسي، صلاح الدين 2005).

والقيادة الإدارية تعد أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة وذلـك لـدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتوجيه الموارد البشرية العاملـة فيهـا لتحقيق أهداف المنظمة. كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة (الخطيب، 2009).

مستويات إدارة المعرفة:

يرى روث (Roth,2003) أن المعرفة توجد في ثلاث مستويات من المنظمة علـى مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، وعلى المستوى التنظيمي:

1. المعرفة على مستوى الفرد: هو ما يمتلكه الفرد من معارف، وهي الثمرة التي يحصل عليها الفرد نتيجة ما يمارسه من نشاطات وأعمال داخل وخارج المنظمة وهي معرفة ضمنية لديه.
2. المعرفة على مستوى الجماعة: هي معرفة ضمنية لدى الجماعة وهـي متاحـة لهـذه الجماعة دون غيرها، وهي المعرفة التي تتشكل من خـلال التفاعـل بـين خبـرات وتجارب وإدراك وقيم أفراد الجماعة مع بعضهم البعض داخل المنظمة والتي لا يمكن محاكاتها من قبل منظمات أخرى.
3. المعرفة على مستوى المنظمة: هي المعرفة المتاحة لجميع أفراد المنظمة والتي تـشمل الإجراءات والقوانين والأنظمة وما يتوفر في المستودعات التكنولوجية والوثائق المكتوبـة

في المنظمة وحصيلة التفاعل بين معارف وخبرات الأفراد والجماعات وتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية.

محددات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعه من المشاكل التي قد تواجهها أثناء التطبيـق أو قبـل التطبيق.

ويذكر ثيوروف (Thierruaf,2003) أن هناك من المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومنها العزلة حيث أن منفذي برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيـداً عـن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، وكذلك عدم توفر الكادر البشري للقيام بمهـام نظام إدارة المعرفة بالإضافة إلى الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع مـن نظـام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

وأورد ولسون (Willson,2004) مجموعة من المشاكل التي تواجـه تطبيـق إدارة المعرفة منها ما يلي:

1. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الـضمنية بـسبب التداخل بين الإثنين حيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج ادراة المعرفة حيث أن آثارها لم تفحص بعد.
3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها فـي برنـامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا.

ويرى (الكبيسي، عامر2005) في هذا المجال أن هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عـن سوء إدارة المعرفة في المنظمات منها:

1. إحتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا الأمر الذي يمنـع وصـولها للمعنيـين فـي المستويات الوسطى والدنيا.
2. شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي إلى وقف عمليات التفكير والبحث مـن قبل العاملين بالمعرفة.

2.1.2 الإبداع الإداري:

قام عدد من العلماء والكتاب بطرح الكثير من المفاهيم الخاصة بالإبداع. ويقول الصرن أن الإبداع أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكـي لأنـه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيـضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضـا عـن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية (الصرن، 2001).

وأيضا تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق كمترادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف. أو حتى النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة. وهناك فرق بـين الإبـداع والمهارة. فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان (الصيرفي، 2007) وأن الإبداع يمكن أن يأخذ عدة صور منها: (القريوتي، 2009).

1. ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة.
2. التجميع لأفكار أو معلومات.
3. التوسع باستخدام فكرة جديدة.
4. الاقتباس أو تقليد تجارب الآخرين.

مفهوم الإبداع:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيـاً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبـداع والإبتكار والتغيير سمات مميزة لها (الزيادات، 2008).

فأي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً رئيسياً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العـاملين على الإبداع بتوفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لذلك سيكون مصيرها الفـشل والإنهيـار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخليـة والخارجية, كما أن الموظفين في أي منظمة إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنميـة وتطـوير أنفـسهم ومنظماتهم (العنزي، 2006).

وأورد المختصون العديد من التعريفات لمفهوم الإبداع، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

عرف (الطعامنة و يونس،2001) الإبداع على أنه "مجموعة من المؤشرات كـصفة لفعل محدد أو ممارسة معينة كالمغامرة والخروج عن المألوف ، والإنفتاح نحو التغييـر، والقدرة على التحكم بالبيئة ، وإحترام خيارات الآخرين ، والإنفتاح نحو التعلم والإتجاه نحو المستقبل.

كما عرفة (الخصاونة، 2005) بأنة "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل, بحيث تجد هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتعمل على حفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف".

وتعرفه (الهنداوي، 2006) بأنة " عملية اكتشاف شيء جديد خارج عـن المـألوف وتقديمه للآخرين".

وعرف (العتيبي، محمد2007) الإبداع على أنه "القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها".

ويعرفه (العميان،2010) بأنة عبارة عن" قدرات وخصائص نفسيه لـدى الـشخص المبدع تؤدي إلى نتائج مفيدة وغير مألوفة من أجل تطـوير العقليـة البـشرية والهيكـل التنظيمي".

أما الدراسة فتعرف الإبداع بأنه إيجاد أفكار جديدة أو طرق عمل جديـدة لـم تكـن موجودة تسهم في التوصل إلى نتائج متميزة في المنظمة.

أما فيما يتعلق بالإبداع الإداري فقد عرفه (أيوب،2000) بأنة "خلق وإيجـاد أشـياء جديدة لم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلولا أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة".

وعرفه كراتزر(Kratzer, et ,al ,2004) بأنه:" القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة".

ويعرفه أيضاً كل من تردي و جفري (Trudy & Jeffery,2006) بأنه" إنتاج جديد وهادف وموجه نحو هدف معين، وهذا الإنتاج يتميز بالجدة والأصالة".

وعرفة (العميان، 2010) بأنة إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكـار والعمليـات والخـدمات الجديدة.

ويعرفه (حريم، 2010) بأنه:" تطبيق فكـرة طـورت داخـل المنظمـة، أو تمـت استعارتها من خارج المنظمة سواء اكانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو الخدمة والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".

أما الدراسة فتعرف الإبداع الإداري بأنه: عملية إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل التي تواجه المنظمة بطريقة تستغل فيها الموارد والإمكانيات بطـرق أفـضل وذلـك لتحقيـق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ومما سبق يتبين أن تعاريف الإبداع وإن كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحـاور إلاّ أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء أكانت فكـرة أو منتج أو خدمة.

وبعد أن تم التطرق إلى عدد من التعريفات للإبداع الإداري حيث أنـه لا بـد مـن الحديث عن الشخص المبدع، حيث يمكن تعريفه كما أشار(العتيبي، محمد2007) أنه هو " من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئـة العمل وبيئة المنظمة ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء، مما يـؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولمنظمته ولمجتمعه وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة, أو أسلوب عمل جديد، أو إدارة جديدة ". كما أشار أيضاً إلى أن هناك خصائص إلى الشخص المبدع نذكر منها:

1. دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع وقادر على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدها بدقة.
2. يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات وذو رأي مستقل وموضوعي في حكمه.
3. واثقاً من نفسه، ومؤمناً بقدراته دون غرور ومتحمساً لأفكاره ويبذل جهـداً ووقتـاً لتحقيقها.
4. طموح جداً وقادراً على مواجهة التحديات ولديه إصرار على تجـاوز الـصعوبات وأصالة في التفكير وعدم التقليد.

أهمية الإبداع في المنظمات:

يعتبر الإبداع الإداري أحد أهم المقومات الأساسية في كافة المنظمات الذي يساعدها في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يـشهد الكثيـر مـن التغيرات والتطورات في كافة المجالات، حيث أن الكثير من المـشاكل لا يمكـن حلهـا بالطرق التقليدية، لكن يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها، ويتم ذلك من خلال إيجاد الأشخاص المبدعين وتـوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع.

ويعد الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فـالتطورات المحيطـة بنـا والناتجة عن ثورة المعلومات، وزيادة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلـة الموارد، وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمـال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التـي تـستجيب لهـذه التغييرات المستمرة (النتيفات، 2006).

ويلعب الإبداع دوراً هاماً في تحقيق التطور والتقدم الإقتصادي والإجتمـاعي للأمـم وذلك أن ما تنعم به هذه الأمم و شعوبها من تطور في شتى ميادين الحياة وما يحظى بـه سكان المعمورة من يسر وسهولة في قضاء حوائجهم بمعاونة التقنية والآلات الحديثة، أنما هو ثمرة إبتكارات الإنسان وإبداعات المؤسسات والتنظيمات الإدارية (معراج، 2006).

وترى الدراسة أن الإبداع الإداري في كافة المنظمات يعتبر أهـم المقومـات التـي تساعدها في حل المشكلات التي تواجهها خاصة في عصر التطور التكنولوجي المتسارع، الذي أوجد الكثير من المشاكل التي لا يمكن حلها بالطرق التقليدية، بل يتم حلها في أغلـب الأحيان بطرق إبداعية جديدة وهذا مرتبط بإيجاد الأشخاص المبـدعين وتـوفير المنـاخ الإبداعي.

خصائص الإبداع:

إن موضوع الإبداع من المواضيع المعاصرة والتي أخذت جل اهتمام الباحثين فـي عالمنا المعاصر، ولقد أودع ا تعالى في الإنسان طاقات عظيمة ومتنوعة، ولكن كثيراً من

الناس لا يسعون إلى تنميتها، حتى تضمر مهاراتهم وتضيع قدراتهم التي لو تـم تنميتهـا لحققت خيراً كثيراً للفرد ولأمته.

وقد حدد دركر (Druker) الذي أشار إليه (العريفي، 2006) عدة خصائص للإبداع وهي:

1. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في اسـتغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية والإبداع جهد متصل بـالإدراك الحـسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة فـي الملاحظـة وفـي الاستماع وفي البحث.
2. لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لا بد أن تكون موجهه لإشـباع احتياجـات أو رغبات معينة والإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقويم وإن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الـصدارة والتميـز والقيادة.

أنواع الإبداع:

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات فإن معظم الباحثين قد ميـزوا بـين نـوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسات هما:

1. الإبداع الإداري: ويتعلق بتغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعـادة تصميم العمل وسياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة، وبرامج تدريب جديدة وغيرها (حريم، 2004).
2. الإبداع التكنولوجي: ويتعلق بتطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغييـرات فـي التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في فنون وأسـاليب الإنتـاج وباختـصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة (حريم، 2004).

والإبداع الإداري ما هو إلا التطوير أو التعـديل لكثيـر مـن الأسـاليب التنظيميـة والإجراءات وطرائق العمل الإداري الذي يواكب عملية الإبداع التكنولوجي أو ينتج عنها. فالمنتج الجديد الذي يحمل خصائص مختلفة يتطلب قنوات توزيعية أو تسويقية أخرى كمـا يتطلب إجراءات تعبئة وتغليف قد تتطلب بدورها إجـراءات تنظيميـة وإداريـة مختلفـة (العامري، 2005).

متطلبات الإبداع:

ذكر(خير ا ، 2008) أن هناك مجموعة من المتطلبات لا بد من توافرها في العملية الإبداعية منها:

1. القدرة على ربط المثيرات البعيدة الموجودة في البيئة المحيطة مع عناصر العقل ودمجها معاً في أفكار جديدة وغير عادية وإبقاء العقل متفتحاً لتقبل الأفكار المختلفة أو وجهات النظر المخالفة.
2. القدرة على تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات.
3. القدرة على تكوين حصيلة متنوعة من الأفكار المتميزة.
4. الثبات في مواجهة الرأي المضاد حتى وان كان بإجماع الآخرين.

صور الإبداع الإداري:

ذكرت (عباس، 2004) العديد من صور الإبداع الإداري والتي تتضمن:

1. ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة مع تطبيق هذه الأفكار والنظريات والمنتجات ونشرها إلى أوسع نطاق للحصول على التميز على الآخرين.
2. تجميع أفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها ضمن أنظمة التفكير إلى فكرة جديدة أو منتجات.
3. التوسع في استخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة وليس في مجال واحد أي بمعنى آخر (تطبيقات متعددة ومتنوعة).
4. تقليد ومحاكاة التجارب النموذجية للآخرين مع محاولة التوفيق بينها وبين احتياجاتنا للتميز والإضافة عليها.

مستويات الإبداع:

إن الإبداع يظهر في مستويات مختلفة ومن الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور الإبداع في مستويات ثلاثة (الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة).

حيث يعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المنظمة والمستويات الثلاثة تكّمل وتعزز بعضها البعض.

وتؤكد معظم الدراسات و الأدبيات أن الإبداع من الأمور المهمة لأي مؤسسة مـن أجـل نجاحها وإزدهارها وإستمرارها نحو الأفضل.

1.الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعيه والتي تكون عادةً فطرية كالمعرفة، التعليم، الذكاء.

وقد أتفق كل من (الهنداوي، 2006 ؛ العميان، 2010) علـى أن الإبـداع علـى مستوى الفرد هو الإبداع الذي يتحقق عن طريق الأفراد الذين يتمتعون بخصائص الشخص المبدع. حيث أنه هو المسؤول عن الإبداع وأن لديه حب الاسـتطلاع، الـذاكرة القويـة، الثقافة, والمعرفة الواسعة، الملاحظة الشديدة، التصميم والإرادة القوية، البحث عن الحلول البديلة وعدم الاكتفاء بحل أو طريقه واحدة، الطموح، حب المخاطرة، القدرة على التحليل، حيث تتوفر القدرة الإبداعية لدي العديد من الأفراد لكن القلة من يعبر عنهـا علـى أرض الواقع في سلوك إبداعي.

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، لجنة) وغيرها من المجموعات. فإبداع الجماعة يفوق الإبداعات الفردية للأعضاء, وذلك نتيجة للتفاعـل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة.

وذكر(عبوي،2006) أن إبداع الجماعة يتأثر كماً ونوعاً بالعوامل الرئيسية التالية:

1. الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
2. المشاركة الآمنة: إن البيئة و المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحريـة عـن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.
3. الإلتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد منـاخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
4. دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعمليـة التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة.

وكذلك فقد ذكر(جواد، 2010) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة منها:

1. جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفـضل من الجماعة أحادية الجنس.
2. تنوع الجماعة: حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفـضل وأن الحـل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
3. تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً و نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
4. إنسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر مـيلاً للإبـداع مـن الجماعة التي ليس بين إفرادها إنسجام.
5. عمر الجماعة: فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر مـن الجماعـة القديمة.
6. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع إزدياد عدد أعضاء الجماعـة حيـث تتوسـع القدرات والمعرفة والمهارات.

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

تعرفه(الهنداوي، 2006) على أنه " الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد الجماعي لأعضاء المؤسسة الناتج عن تعاون جميع أعضاء المؤسسة وتفاعلهم مع بعضهم البعض وتبادلهم للمعلومات والخبرات فيما بينهم.

كما وذكرت (الهنداوي، 2006) أهم المواصفات التي تتصف بها المؤسسة المبدعة وهي:

1. وجود مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع الإبداع وتوجيه المـوظفين للإبـداع والبـساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي الذي من الممكن أن يشكل عائقاً أمام الإبداع.
2. الإتصال المباشر والمنظم بين المؤسسة وحاجات المستهلكين ورغباتهم ومحاولة تلبيتها وتحقيقها.
3. مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل، وتقديم حلول للمـشاكل إن وجـدت وتبني مفهوم التدريب والتجريب المستمرين رغم وجود حالات من الفشل.

وترى الدراسة أن الإبداع على مستوى المنظمة هو أن تكون المنظمة متميزة ورائده في عملها وصولاً إلى الإبداع في جميع مديرياتها وأقسامها فإنه لا بد من وجـود إبـداع فردي وإبداع جماعي.

مراحل العملية الإبداعية:

لا بد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة وفي هذا المجال إتفقت معظم الدراسات والأدبيات على أن مراحل الإبداع الإداري تقسم إلى أربعة مراحل:

1. مرحلة الإعداد أو التحضير:

وتشير إليها (الهنداوي،2006)على" أنها المرحلة التي يحـصل الفـرد فيهـا علـى المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكنه من الإحساس بالمشكلة ".

أما (أبو حمور،2010) فترى أن مرحلة الإعداد عبارة عن "مرحلة إستحـضار الخبـرات السابقة لدى الموظف المبدع عند تخطيطه لحل مشكلة أفراد أو أداء مهمة معينـة إذ يقـوم بإستخدام الخبرات المهنية السابقة وتنظيمها وترتيبها كي يصل إلى تصور دقيق للمـشكلة أوللمهمة، حيث إن مرحلة الإعداد تتضمن البحث الدقيق للمشكلة إذ أنها المرحلة الأولـى لبزوغ الفكرة ونمو البذرة الأساسية للإبداع.

وترى الدراسة أن مرحلة الإعداد (التحضير) هي الأساس وتتـضمن المـدة التـي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وذلك ليتمكن من الإحساس بالمشكلة وإيجاد الحلول لها.

2. مرحلة التركيز (الاختمار):

وهي المرحلة التي يركز فيها الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره في المشكلة.

وذكر (القبيسي، 2002) في دراسته على أنها " مرحلة التبصر والتفريخ " حيث ذكر أنهـا تستغرق فترة تتراوح بين القصيرة والطويلة فقد تأخذ أياماً أو شهوراً أو سـنوات. حيـث اعتبرها على أنها أدق مراحل الإبداع لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليـات التفاعـل إذ تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخـصية الإنـسان وتحـدث خلالهـا محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

وذكرت (أبو حمور،2010) أن " مرحلة الاحتضان أو الاختمار يكون الفـرد فيهـا مشغولاً بالمشكلة بصورة شعورية وتكون الفكرة الأصلية آخذه بالتخمر في ذات الفرد وهو

لا يعرف متى سيكون بمقدوره توجيه الحل للمشكلة حيث تعتبر هذه المرحلة شـرطاً مـن شروط الإبداع.

3. مرحلة الإشراق (البزوغ):

ذكرت (الهنداوي، 2006) أنها "المرحلة التي ينبثق منها الإبداع، واللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة لحل المشكلة ".

ويذكر (القبيسي، 2002) أنها "مرحلة تتجسد فيها حـالات أو خـصائص الإبـداع الذاتية، التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبـين مـا يقـوم بـه المبدعون, حيث يتم فيه البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي، كمـا أنهـا تأتي واضحة وتجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة ".

أما الدراسة فترى أن مرحلة الإشراق (البزوغ) تمثل نتاج عملية الإعداد أو التحضير حيث يظهر الفكر الجديد لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.

4. مرحلة التحقيق أو التنفيذ:

وتذكر (الهنداوي، 2006) أنها المرحلة التي تتضمن الإختبار التجريبـي للفكـرة المبتكرة.

وذكر(العميان، 2010) أن مرحلة التحقق تتضمن الإختبار التجريبي للفكرة، من أجل إثباتها أو تعديلها أو تجريبها، وقد تتطلب هذه العملية جهداً كبيراً في مـده قـد تطـول أو تقصر.

أما الدراسة فترى أن مرحلة التحقيق هي عمليه إخضاع الشيء الإبداعي الـذي تـم التوصل إليه في مرحلة الإشراق أو البزوغ للإختبار بهدف التأكد من صحته ومـصداقيته وصلاحيته للتطبيق.

وهذه هي مراحل الإبداع الأربعة التي ذكرت في معظم الأدبيات والدراسات السابقة حيث يمكن أن تدمج هذه المراحل في مرحلة واحدة وذلك لإيجاد حلول سريعة وفي وقـت قليل، فقد تتشابك وتتداخل هذه المراحل مع بعضها البعض في بعض الأوقات.

محفزات الإبداع الإداري:

إن تنمية الإبداع لدى العاملين في المنظمات أصبح ضرورياً وذلك لأن العاملين هـم الأساس لدى المنظمة، فإن لم تتم عملية تنمية الإبداع لديهم فإن المنظمة تصبح عاجزة عن

الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحصل في عالمنا اليوم، ولذا أصبح على المنظمات الاهتمام بتنمية الإبداع وتحفيزه لدى العاملين.

وذكر(الجديتاوي، 2002) أن أهم العوامل التي تساهم في تشجيع الإبتكار والإبداع هي كالآتي:

1. تشجيع الأداء الإبتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم، وعدم التقليل من أهمية الأفكار الجديدة حتى وإن بدت غريبة.
2. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة، والتي من شأنها إعاقة الإبداع لدى العاملين والحد من فاعلية المنظمة.
3. تحسين المناخ العام في المنظمة وإيجاد بيئة تكون أكثر انفتاحاً وأكثر تقبلاً للأفكار وتبادلاً للآراء واستخدام الأساليب العلمية في تنمية الإبداع كالعصف الذهني وغيرها من الأساليب.
4. تعزيز الشعور بالثقة بالنفس لدى العاملين وإشعارهم بأن لديهم القدرة والإمكانية كي يكونوا أفراداً مبدعين.
5. رفع شعار التجديد والإبتكار ليس مجرد وسيلة بل هدف تسعى إليه المنظمات والأفراد.

ويؤكد سكوت وليامز(Scott Williams) والذي أشار له (الجديتاوي، 2002) في دراسته أن هناك عدة عوامل تساهم في تحفيز الإبداع منها:

1.الثقافة: ويمكن أن توصف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والإفتراضات التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تسهل التكامل الداخلي والبيئي الخارجي.

2.الهيكل: هناك اعتقاد بأن الهياكل التنظيمية للمنظمات تؤثر على الإبداع والتكيف مع البيئة.

3.تحديد الموارد: تساهم الموارد(المالية، الأدوات، المعلومات) في تحفيز الإبداع ودعمه.

4.تصميم فرق العمل: يستطيع المدراء عن طريق فرق العمل التأثير على الإبداع فأعضاء فرق العمل تختلف بالمهارات والثقة والشفافية في إنتقال المعلومات والإتصالات والإلتزام في العمل.

إستراتيجيات الإبداع الإداري:

وهي السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعيـة، وإيجـاد المنـاخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الإستراتيجيات:(العميان، 2002).

1. التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المـستوحاة مـن العلوم السلوكية، والتي تصمم لزيادة فعالية المنظمة ولتعزيز قدرتها على تقبل التغيير فهو موجه أساساً نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقـات فيما بينهم وهو بذلك يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبـداع الإداري، مـن خـلال تدريب الأفراد على تقبل الإبداع، ومن خلال الترويج إلى الصفات التنظيميـة التـي تساعد على ذلك.
2. التخصص الوظيفي: وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم وحـدات تخصـصيه لأداء الأنشطة كإنشاء وحدات للبحث والتطوير، أو جماعات للتخطيط. ويعتبر التخـصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع الإداري خـصوصاً في المنظمات الصغيرة نسبياً.
3. الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة كإسـتخدام نمـوذج المصفوفة، والذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت ينتهي بانتهاء المشروع حيث يـتم عنـدها تحريـك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع كغيرة من الأنشطة الذهنية للإنـسان، إلاّ أن هنـاك بعـض العوائـق والعقبات التي تواجه الإنسان عن طرق باب الإبداع، وقد أشارت مراجع عديدة إلى وجود عقبات كثيرة ومتنوعة تقف في طريق تنمية مهارات التفكير الإبداعي الفعال، ولعـل مـن الأهمية تحديد هذه العقبات حتى يمكن التغلب عليها.

وقد صنف (جروان، 2002) معوقات الإبداع إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1. **العقبات الشخصية:** وتشمل ضعف الثقة بالنفس والحماس المفرط والتفكيـر النمطـي وعدم الحساسية والشعور بالعجز والتسرع.

2. **العقبات الظرفية:** وهي تلك العقبات المتعلقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الإجتماعيـة أو الثقافة السائدة وتشمل مقاومة التغيير وعدم التوازن بين الجد والفكاهة.

فقد يتم التركيز عل تحديد العوامل التي يمكن أن تعيق العملية الإبداعية سـواء علـى مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة.

ونجد أن (العتيبي، محمد2007) ذكر أن هناك مجموعة من المعوقات التـي تقـف حجر عثرة في وجه الإبداع الإداري لعل من أبرزها:

1. المعوقات التنظيمية وهي الإلتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات.
2. عدم ثقة المديرين بأنفسهم وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
3. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد وعدم تـوفر قنوات اتصال إداري فعال.

كما أشار أيضا إلى أنه قد تتعدى معوقات الإبداع إلى ما هو موجود بالمؤسسة إلـى البيئة الخارجية للفرد حيث التقيد ببعض الأعراف أو القيم أو الاتجاهات كما يضاف إلى ما يحيط الفرد من نظم تعليمية أو عائلية قد لا تكون مشجعة أو مساعدة للفرد علـى الإبـداع وإبتكار أفكار جديدة.

وفي دراسة (جوبتا، 2008) ذكر أنه غالباً ما يواجه المؤسسات في طريق الإبـداع مجموعة من المعوقات منها: العوائق التي تـشمل الثقافـة، الإسـتراتيجية والإجـراءات، الطرق، الأدوات، الوقت.

وترى الدراسة أن تعزيز الإبداع الإداري يتطلب أن تتعامل المنظمة بشفافية ووضوح مع العاملين وأنهم جزءاً مهماً من المنظمة، وينبغي التعامل بوضوح فيما يتعلـق بـسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال منح الفرصة للعاملين في تحمل المـسؤولية، والعمل بروح الفريق الواحد، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ويتطلب أيـضاً أن يبـذل كـل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة التي يعمل بها. حيث أن هناك اهتماماً متزايـداً بالإبداع الإداري سواء على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى المنظمات، مما يعني أن هناك حاجة إلى التعرف على الأساليب التدريبية الفعالة لتنمية الإبداع الإداري والتـي تناسب المتغيرات والتحولات المعاصرة والتعرف على تأثيرها على المنظمـات، وكـذلك

العمل على التطبيق الصحيح لتلك الأساليب من أجل تحقيق النتائج المرجـوة مـن تنميـة كوامن الإبداع لدى العاملين وبالتالي الوصول إلى منظمات مبدعة.

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى قلة وجود دراسات على المستوى المحلي والتي تبحث بشكل مباشر في أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية، لذلك حاولت هـذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة لتحقيق أهدافها.

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرى (الزعبي وأبو الغنم, 2012) دراسة بعنوان " أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية مـن وجهـة نظر العاملين في محافظات جنوب الأردن دراسة ميدانية ". وهدفت الدراسة إلى التعـرف على أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين في محافظات جنـوب الأردن, تكـون مجتمـع الدراسة من جميع العاملين في سلطة المياه وشركة الكهرباء في محافظات الجنوب, إذ تـم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 40% من مجتمع الدراسة. كما تم اسـتخدام الإحـصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات. وكانت أهم النتائج التـي توصـلت إليهـا الدراسة إن تصورات العاملين لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعاً, كما كانـت آرائهم لمستوى الخدمات المقدمة من المؤسسات قيد البحث مرتفعاً أيضاً, وأن هناك أثـراً لوظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة, اكتساب المعرفة, تنظيم المعرفة, توزيع المعرفة, واستخدام المعرفة) في مستوى جودة الخدمات (الجوانب الملموسة, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, التعاطف). وأوصت الدراسة بضرورة تبني فلسفة إدارية تهـتم بثقافـة المعرفـة, والبرامج التدريبية, والبنية التحتية الالكترونية, وأساليب إدارية من شأنها الاهتمام بـالتعليم العالي والتطوير الذاتي وتعيين ذوي الخبرات في الإدارات العليا, لما لهـا مـن دور فـي تعزيز تراكم المعرفة وتحسين مستوى الخدمات.

أجرت (مجيد، 2010) دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة (الموارد البشرية، التكنولوجيا، العمليات) والتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية). وتكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، ودلت النتائج على أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر(86.6%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي) كما تفسر أيضاً(57.3%) من التباين في بعد (تميز القيادة) وتفسر أيضاً (60.9%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين) وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (57.8%) من التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية).

أجرت (أبو حمور، 2010) دراسة بعنوان "الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها على الولاء التنظيمي والإبداع الإداري ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة بالأهداف والولاء التنظيمي والإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، وقد تكونت عينة الدراسة من (229) مدير وتم إعداد استبانه وزعت على العينة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف كان بدرجة متوسطة وأن الولاء التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وأن مستوى الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة وكانت مكوناته مرتبة تنازلياً(الإقناع، الطلاقة، المرونة، روح المجازفة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى إلى النوع الاجتماعي للأبعاد (الحساسية للمشكلات، الإقناع) لصالح الذكور، بينما لم تكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للأبعاد (الطلاقة، المرونة، الأصالة، روح المجازفة) ووجود أثر ايجابي في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في دعم الإبداع الإداري بكافة مكوناته.

وأوصت الدراسة أن يكون التدريب الخطوة السباقة التي تمهد للإدارة بالأهداف، وتقديم الحوافز والمكافآت بشكل دوري ونشر الوعي والمعرفة على أهمية الولاء التنظيمي

والإبداع الإداري، وإزالة كافة عوائق الاتصال بين المدير والموظف والتي تحول دون أن يعبر الموظف عن أفكاره الإبداعية.

أجرى (الخليلي وكراسنة، 2009) دراسة بعنوان"مكونـات إدارة المعرفـة: دراسـة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسـات وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من (106) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن درجة ممارسات معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نـشاط تخزين المعرفة ونشرها حيث كانت درجة ممارستها متوسطة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفـة ومـدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي وحيازة المعرفة وتخزينها وتوثيقها وتطبيقها ونشرها، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

أجرت (بن يحيى، 2009) دراسة بعنوان " أثر إدارة المعرفة على الإبـداع فـي شركة الكيبلات الأردنية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير إدارة المعرفة علـى الإبداع في شركة الكيبلات الأردنية. وقد دلت نتائج الدراسة على أن نسبة تأثير المعرفـة على مستوى الجماعة على الإبداع التنظيمي أعلى من غيرها وهذا يدل على الدور الـذي تلعبه في رفع مستوى الإبداع. كما بينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب الدور الأكبـر في التأثير على الإبداع التنظيمي فيما يتقدم تأثير الهيكل التنظيمي علية.

أجرت (خليد، 2008) دراسة بعنوان " تقييم أنشطة إدارة المعرفـة فـي جامعـة الجزائر". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم مدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفـة علـى مستوى كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية في جامعة الجزائر، والى توضيح أهميـة إدارة المعرفة كدور حساس في نجاح مؤسسات التعليم العالي لتحسين مخرجاته. وبلغـت عينـة الدراسة (120) مبحوثاً منهم (أستاذ معيد، أستاذ مساعد، أستاذ مكلف بالـدروس، أسـتاذ محاضر، أستاذ تعليم عالي) وزعت الاستبانات بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة ما عدا الأنشطة (تدقيق المعرفة، تخزين المعرفة، تشكيل مجتمعات المعرفة) كانت بدرجة ضعيفة، استطاعت الكلية وبدرجة متوسطة تبني وتوظيف إستراتيجية للمعرفة ضمن الإستراتيجية العامة للكلية عـن

طريق أنظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية والتي بـدورها تغـذي الجهـود المعرفية الجماعية وتعمل على تهيئة بيئة العمل الجماعي، توجد علاقة ارتباط موجبة بـين مختلف أنشطة إدارة المعرفة داخل الكلية، عدم وجود أي أثر للعوامل الديمغرافيـة علـى درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية. وقد أوصت الدراسة إلى إجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة، ضرورة تبني الاستراتيجيات التنظيمية وفلـسفة الإدارة التي تدعم انسياب ونشر المعرفة داخل منظمات الأعمال والى أن تحذو مؤسسات التعلـيم العالي حذو هذه الكلية في تبني إدارة المعرفة.

أجرى (العتيبي، ياسر2007) دراسة بعنوان"إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقهـا فـي الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى". وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر والوقوف علـى العلاقـة بـين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري. إضافة إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولويـة لإدارة المعرفـة ولا توجـد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
2. يرى أفراد عينة الدراسة عدم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة فـي جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

أجرت (أبو ليلى، 2007) دراسة بعنوان " مقومات العملية الإبداعية في منظمـات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن". هدفت إلى التعرف على مدى تـوافر مقومـات العملية الإبداعية (الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، الأنماط القيادية الملائمة، تكنولوجيا ونظم المعلومات، إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصغيرة والمتوسطة فـي الأردن ودورها في إحداث تغييرات رائدة وإبداعية في مجال أعمال هـذه المنظمـات واعتمـدت الدراسة على الاستبانه كأداة لجمع البيانات من(41) شركة وتم تحليل(95) استبانه. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

1. إن مدى توفر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة كان متدنياً واحتلت الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث التوافر بينما كانت المقومات المتعلقة بالموارد البشرية هي الأدنى توافراً.
2. يوجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين مدى قيام المنظمات عينة الدراسة بتوفير مقومات العملية الإبداعية المختلفة وبين قدرتها على إحداث تغييرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها.
3. يوجد تأثير ذو دلاله إحصائية لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع القطاع) على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية، ولا يوجد تأثير لمتغير عدد العاملين على ذلك.

أجرى (بيدس، 2007) دراسة بعنوان " استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الإتصال الأردنية، حيث كان مجتمع الدراسة من مديري دوائر ورؤساء الأقسام لدى شركات الإتصال الأردنية البالغ عددهم (121) موظفاً وموظفة وقد أظهرت الدراسة أن الشركات تستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أتمتة المكاتب، أنظمة معرفة العمل، أنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أن أهم التحديات التي تواجه استخدام هذه البرامج هو عدم دعم الإدارة العليا، والتخطيط السيئ، وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بتحسين عمليات (إنشاء المعرفة، اقتناء المعرفة، تصنيف المعرفة، تشارك المعرفة) في المنظمة من خلال زيادة استخدام البرامج الحديثة لإدارة المعرفة وتطبيقها، وتوفير الميزانية المطلوبة لها.

وفي دراسة قام بها (صالح ، ورشيد، 2006) بعنوان " تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ". هدفت هذه الدراسة إلى توفير إطاراً تحليلياً يستند على مجموعة من العوامل والأبعاد التي تهيئ المنظمات لتقبل الفلسفات الإدارية الحديثة لغرض تعزيز الإبداع الفردي للأفراد العاملين في هذه المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى تقدم رؤساء الأقسام في المرتبة الأولى ثم يليها في المرتبة الثانية معاونو العمداء ثم المرتبة الثالثة كانت من نصيب العمداء، ودون فروق معنوية بين المناصب الثلاثة. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن المناصب الثلاثة متقاربة في أعمالها الإبداعية ضمن المقاييس التي تناولتها الدراسة.

أجرت (الخليلي،2006) دراسة بعنوان " إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية". هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في الوزارة، والى توضيح مفهوم إدارة المعرفة كمفهوم إداري يساعد الوزارة على الارتقاء بمستوى خدماتها، والمساهمة في بناء مجتمع الإقتصاد المعرفي. وكانت عينة الدراسة من جميع المستويات الإدارية في الوزارة وبلغت (150) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الوزارة لأنشطة إدارة المعرفة كان بدرجة عالية باستثناء الأنشطة التالية (تخزين الإدارة، نشر المعرفة، تبادل المعرفة، فلترة المعرفة) حيث كانت هذه الأنشطة تمارس بدرجة متوسطة كما استطاعت الوزارة ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة نشاطات إدارة المعرفة, كما أظهرت الدراسة إلى أن درجة توفر المقومات التكنولوجية لم يرقى بالمستوى المطلوب وهذا بدورة له تأثير على ممارسة أنشطة (نشر المعرفة، تبادل المعرفة، تخزين المعرفة) في الوزارة، كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة (الانتشاء، التدقيق، التخزين، النشر، التبادل، التطبيق، الفلترة، التنمية، تشكيل المجتمع الممارس) لم تظهر نتائج الدراسة أي أثر للعوامل الديمغرافية على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة ويعزى السبب إلى تأثر الممارسة بالمقومات الضرورية لذلك. وأوصت الدراسة إلى أن تتبنى المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة والى التوسع في دراسة أنشطة إدارة المعرفة في المدارس لمعرفة أي المعيقات تحول دون الممارسة لإدارة المعرفة، أيضا العمل على عقد دورات تدريبية للموظفين في الوزارة لتعريفهم بمفهوم إدارة المعرفة .

أجرى (المومني، 2005) دراسة بعنوان " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن ". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة من خلال الجوانب التالية: دعم مجالس الإدارة،

الإستعداد التكنولوجي, مستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليـات والأنـشطة الإداريـة المختلفة، مستوى الوعي لإدارة المعرفة وتطبيقها، استعداد الموارد البشرية، مستوى تنفيـذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة. وقد تم توزيع الاستبانة على (160) مديراً يعملون في (20) مؤسسة عامة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتجاهاً ايجابياً بمستوى متوسـط لدى عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرنامجها، كذلك كان مستوى تطبيق العناصر التي يقوم عليها برنامج إدارة المعرفة بمستوى متوسط، وقد أوصت الدراسـة بـضرورة الإهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بين الموظفين بمفهومها من خلال التدريب.

أجرى (الجديتاوي، 2002) دراسة بعنوان " الإبداع في القطاع الحكومي الأردني ". هدفت إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظـات الـشمال فـي الأردن عن مدى توفر محفزات الإبداع ومعوقاته ومدى توفر خصائص الإداري المبـدع, إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تـوفر محفـزات الإبداع ومعوقات الإبداع وخصائص الإداري المبدع تعزى للمتغيرات الشخـصية لأفـراد مجتمع الدراسة، كما هدفت إلى تحليل العلاقة بين مدى توفر خـصائص الإداري المبـدع ومعوقات الإبداع ومدى توفر محفزات الإبداع ومعوقاته.

وكانت نتائج هذه الدراسة كالآتي:

1. يرى المديرون توفر خصائص الإداري المبدع أكثر من مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام.
2. توفر محفزات الإبداع في القطاع الحكومي لمحافظـات الـشمال مرتبـاً تنازليـاً المشرف, التحدي، الحرية، الأنماط الإدارية، دعم الإبداع والظروف التنظيمية.
3. وجود معوقات تحد من العملية الإبداعية كما بينت أن الأشخاص ذوي مستوى تعليم بكالوريوس قادرين على الإبداع أكثر من ذوي المستويات التعليمية المتدنية.
4. وجود معوقات للإبداع من وجهة نظر رؤساء الأقسام بالنسبة للوضع الحالي مثل: قلة الموارد المالية، ضغط التقويم، ظروف العمل، القوانين والأنظمة.
5. تبين من الدراسة أن الأفراد ذوي فئات الخدمة (5) سنوات فأقل وسنوات الخدمـة (2) فأكثر يرون توفر محفزات للإبداع أكثر.

أجرى (القبيسي، 2002) دراسة بعنوان " واقع الإبداع الإداري في الدوائر الحكومية". هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي ومدى تقبل إدارتها للقدرات الإبداعية وتنميتها كما هدفت إلى التعرف على العوامل التي تعيق العملية الإبداعية ومدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين على درجة تنمية الإبداع، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي والبالغ عددها(17) دائرة وبلغ عدد الدوائر التي اشتملت عليها الدراسة(5) دوائر وتم جمع البيانات من خلال استبانه. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة أن المعتقدات والأساليب والاتجاهات كان العامل الأكثر ممارسة في حين كان عامل دعم الأفكار وعامل الصراع أقل هذه العوامل ممارسة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤشر سنوات الخبرة كان أكثر المتغيرات التي ساعدت في عملية تشجيع الإبداع. كما أشارت النتائج إلى أن أهم معوقات الإبداع الإداري (الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم شيوع جو المرح والتسلية، الخوف من الفشل، غياب جو الحرية، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم وضوح الرؤية، عدم التشجيع من المنظمة) كما أكدت عينة الدراسة أن منظماتهم لا تساند العمل الجماعي واعتبرت ذلك معوقا من معوقات الإبداع الإداري. ويعزى سبب ذلك إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية حيث اعتبر هذا الأسلوب كأسلوب لحل المشكلات وإتخاذ القرارات والوصول إلى الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مناخ العمل المناسب وذلك لزيادة دعم الإبداع وتحفيز العاملين وتبني أفكارهم والخروج عما هو مألوف وضرورة الإهتمام بإطار العلاقات والأدوار الجماعية في المنظمة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى حسين وآخرون (Hussein et al, 2010) دراسة بعنوان " Knowledge Management For SMEs In Developing Countries" "إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية ". وهدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى حالة إدارة المعرفة واختبار العوامل التي تؤثر في تبني إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية. وعلى الرغم من أن هناك العديد من المنظمات قد أدركت أهمية إدارة المعرفة في نمو الأعمال وتطويرها، إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى

أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية لم تدرك هذه الأهمية. واقترحت الدراسة مدخل معين لإدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

كما قام كل من كويستر وبرنسايد (Koester & Burnside, 2009) بدراسـة بعنـوان " Climate for Creativity : What to Measure? What to Say About it" حول موضوع مناخ الإبداع، ومسحت الدراسة عينـة مكونـة مـن (318) موظفاً في مصانع الولايات الغربية في الولايات المتحدة، وقد تبين أن هنـاك عـدداً مـن المعوقات التي تحول دون حصول الإبداع في هذه المنظمات ومن بين هذه المعوقات النقد الهدام من قبل المديرين للأفكار التي يتقدم بها الأفراد، وعدم تشجيعهم على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية مما دفعهم إلى الإحجام عن تقديم أي مقترحات إبداعية والتركيز بدلاً مـن ذلك على حماية أنفسهم من الوقوع في أية أخطاء حتى لا يتعرضون للعقاب.

أجرى اجوير(Aguiar,2009) دراسـة بعنـوان "Applying Knowledge Management" For Research and Development in The Pharmaceutical Industry " تطبيق إدارة المعرفة في البحث والتطوير في مجـال الصناعة الصيدلانية ". هدفت إلى مناقشة استخدام وتوظيف إدارة المعرفة فـي شـركات الصناعات الصيدلانية في كندا من خلال استقصاء توجهات قـادة شـركات الـصناعات الصيدلانية إتجاة إدارة المعرفة وتكونت عينة الدراسة من القيـادات الإداريـة فـي هـذه الشركات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام وسائل إدارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الشركة وكذلك تساهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الصيدلانية.

أجرى اولفر(Oliver, 2008) دراسة بعنوان " Knowledge Management Practices To Support Continuous Improvement" " ممارسـات إدارة المعرفة لدعم التطور المستمر ". وهدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة المعرفة مع النظر إلى عملياتها وقد تم جمع البيانات بواسطة المسح البريدي للمنظمات الاسترالية التي تمتلك معيار(ISO9000) وأظهرت نتائج الدراسة بأن المنظمات الأكثر نجاحاً قد قـدمت توجيهات وتوصيات للمشاركة في (الخبرات، التقدم في المشاريع، أفـضل الممارسـات، النجاح، الفشل). وكذلك المشاركة بالخبرات التي تكتسب من البيئة العامة وأخيراً الاستفادة من الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يسهل الاتصالات بين العاملين.

أجـرى وانجـر (Wanger, 2008) دراسـة بعنـوان " International firm activities Evidence from knowledge production and innovation: functions for German firms” "أنشطة الشركات الدولية: شواهد مـن وظـائف إنتاج المعرفة في الشركات الألمانية". وهدفت الدراسة إلى الكشف عـن دور المـصادر الخارجية للمعرفة في الإبداع والإنتاجية، وتمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع الـشركات الألمانية التي تعمل في مجال الصناعة، حيث استخدمت المقابلـة الشخـصية مـع عينـة عشوائية من مديري أو مالكي هذه الشركات بمعدل (5) مدراء من كل شركة. وتوصـلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الشركات التي تعمل في الأسواق الخارجية أكثر إبداعية وقدرة على توليد المعرفـة الجديدة من التي تبيع في السوق المحلي، وهذا ليس راجع إلـى الحجـم أو نـوع الصناعة فقط بل في الحقيقة لان هذه الشركات تتعلم أكثر من المصادر الخارجيـة أيضا إضافة الى المصادر الداخلية.
2. تتوافق أهمية هذه المصادر حسب نوع الإبداع في الشركات.
3. الشركات التي تعمل خارج الحدود الوطنية تولد مستويات أعلى من المعرفة الجديدة مما يؤدي إلى زيادة الإبداع ورفع الإنتاجية فيها.

أجرى كول (Chul, 2007) دراسة بعنـوان "Knowledge Management comparison between public sector organizations and private sector: an exploratory study" "مقارنة إدارة المعرفة بين منظمات القطاع العام والخاص" : دراسة استكشافية. هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة في تنفيـذ إدارة المعرفـة المتمثلة (بمفهومها، وقواعدها، وعملياتها، وتنفيذها) بين منظمات القطاع العام والخـاص في كوريا الجنوبية مع الأخذ بالأبعاد المستقلة التالية (الإسـتراتيجية، الهيكـل التنظيمـي، العملية الإدارية، الأفراد وأدوارهم، التكنولوجيا). بالإضافة إلى بعدين لإسـتراتيجية إدارة المعرفة (التوثيقية، الشخصية). وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (908) موظفين مـن كلا القطاعين.

وقد بينت الدراسة أن إدارة المعرفة لا تحظى بإهتمام كبير في القطاع العـام علـى العكس من القطاع الخاص، بالإضافة إلى أن القطاع الخاص يركز على مراحـل عمليـة

إدارة المعرفة (تخزين، استرجاع، نقل وتشارك، تطبيق المعرفة) أكثر من منظمات القطاع العام كما بينت الدراسة أن القطاع الخاص يتبع إستراتيجية توثيـق المعرفـة أكثـر مـن استراتيجيه المعرفة الشخصية وهذا يعني أن كل الجوانب المتعلقة بإسـتراتيجية التوثيـق كانت ذات أهمية أعلى من القطاع الحكومي. وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من هـذه الدراسة بشكل أوسع مع أخذ أبعاد أخرى مثل المنافسين، الأداء بين منظمات القطاع العـام والخاص, والمساهمين.

أجرى تـشانغ (Chung-an, 2007) دراسـة ميدانيـة "Analysis of the Knowledge Creation Process: An Organizational Change Perspective" تحليل عملية خلق المعرفة: هذا التغييـر فـي المنظـور التنظيمـي" والعوامل المؤثرة فيها وعلاقتها بالتفكير كأهم عنصر ومرحلة في الوقت الحالي، مؤكدة أن خلق المعرفة هو أهم عنصر في مجتمع المعرفة. وأهم ما توصلت إليه الدراسـة هـو أن التغيير التنظيمي يساهم في تسريع وتسهيل عملية خلق المعرفة فـي منظمـات الأعمـال بإعتبار أن هذه المرحلة هي نقطة البداية للمراحل التي تليه (امـتلاك المعرفـة، اختيـار المعرفة، انتشار المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة). كما ميز الباحث بـين المعرفـة والتفكير حيث أشار إلى أن التفكير يمكن أن يحدث بدون شيء بينما المعرفة هي تركيـب للحقائق والفكر.

أجرى كاميلو وآخرون (Camelo et al, 2006) دراسة بعنوان" The Impact of High Level Management Teams and Work Force Characteristics on the Innovation the Spanish case" "تأثير رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الإبداع في إسبانيا" حيث هدفت هذه الدراسـة إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الإسبانية وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفاً فأكثر والبالغ عددها (960) شركة والحاصلة على براءات اختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي الإسباني وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التبـاين فـي الأداء الإبداعي. بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتياً، ووجود حاجـة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعمل فيه لكي يكون أكثر تكثيفاً ومرونة في الأداء فضلاً

عن الحاجة إلى الإنفتاح الذهني والرغبة في المـشاركة مـع الآخـرين وتـضمنت آراء المشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ وأنهم يشعرون بقدرة على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق.

أجرى سنقا(Singh et al, 2006) دراسة بعنوان " Survey of Knowledge Management Practice In India Manufacturing Industries" مـسح لممارسة إدارة المعرفة في الشركات الصناعية بالهند ". هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى ممارسة إدارة المعرفة في هذه الشركات الصناعية، وقد تم توزيع الاسـتبانة علـى (650) مهندساً يعملون في (71) مصنعاً في القطاعين العام والخاص تعمل في مجـالات صناعية مختلفة مثل الهواتف الخلوية، الأدوات الميكانيكية، الالكترونيات، الكيماويات. وقد أظهرت الدراسة إلى أن السبب الحقيقي لإهتمام الشركات بإدارة المعرفـة هـو حاجتهـا للحصول على معرفة جديدة، بالإضافة إلى تحقيق العائد من الفوائد مثل زيادة قدراتها على التوليد والتخزين والتصنيف والمشاركة بالمعرفة، بالإضافة إلى دورها في زيادة قـدرتها على التسويق والدعم اللوجستي والتزويد، وتطوير الموارد البشرية كما بينت الدراسـة أن أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفـة هـي ضـعف إسـتراتيجية إدارة المعرفـة، نقـص المخصصات المالية، الثقافة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة إلى تجاوز الـصعوبات التـي تمنع تطبيق إدارة المعرفة إذا ما أرادت هذه الشركات الإنتقال إلى العالمية وضرورة دعم الإدارة للتوجه والاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة.

أجرى جيني (Jenny, 2005) دراسة بعنوان "Knowledge Management، Innovation and Firm Performance " "إدارة المعرفـــة: الإبـــداع والأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى تقديم دليل ميداني وتطبيقي لتعزيز دور إدارة المعرفة فـي المنظمة، وقد جمعت البيانات بواسطة استخدام الاسـتبانات المرسـلة بالبريـد للمـديرين التنفيذيين في بعض الشركات الأمريكية، وبلغ عدد الاستبانات المرسلة (1743) اسـتبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن إدارة المعرفة تدعم الأداء التنظيمي من خلال إبداعات وإبتكارات ومهارات العاملين في المنظمة، وإن كفاءات إدارة المعرفة تمكن من زيادة قدرات المنظمة على البقاء في الأجل الطويـل وتـدعم القـدرات التنافسية الأخرى.

أجرى دوان (Dowan, 2004) دراسة بعنوان " Knowledge Management For Turbulent Times" "إدارة المعرفة في الأوقات المضطربة". هدفت الدراسة إلى بحث إدارة المعرفة في البيئات الصناعية المضطربة حيث يوجد فيها طلب متزايد على إدارة المعرفة الفاعلة، وقد بينت الدراسة العلاقة ما بين البيئات الصناعية المضطربة من ناحية وبين تقييم تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي من ناحية ثانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن أعلى المنظمات كفاءة في هذه البيئات المضطربة كانت المنظمات التي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بغرض تحسين المعرفة وتعلم المنظمة.

أجرى فولان (Fullan, 2002) دراسة بعنوان " Leadership role in promoting knowledge management in schools (Toronto) " دور القيادة في تعزيز إدارة المعرفة في مدارس (تورونتو) ". هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة في دعم أنشطة إدارة المعرفة في المدارس كحالة دراسية. وبينت الدراسة أن هناك ضعف في تبادل المعرفة داخل المدرسة الواحدة وبين المدارس بشكل عام وذلك للأسباب التالية هي أن المدرسين لا يملكون الوقت المناسب للإجتماع وتبادل الأفكار ومراجعة طرق التدريس، كما أن المدرسين يفتقرون إلى مهارة إستقبال المعرفة من الآخرين، كما أن الثقافة التنظيمية لا تشجع على تبادل المعرفة. وأكدت الدراسة لزيادة قدرة المدارس على الإبداع وتبادل المعرفة لا بد من وجود القيادة المتطورة في تفكيرها والتي تملك النظرة الشاملة والتي تمتلك المقومات التالية: الغاية الأخلاقية، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات، الإبداع وتبادل المعرفة، المحافظة على تماسك المعرفة. وخلصت الدراسة إلى أهمية المحافظة على تعاقب وإستمرار القيادات القادرة على الإبداع وتبادل المعرفة من خلال الأمور التالية: الإهتمام بالتطورات في البيئة وإدراك أن تطور المدرسة مربوط بتطور المدارس الأخرى، التعلم في مجال العمل من خلال معايشة الواقع للاستفادة من خبرة الآخرين ومعايشة المشاكل وحلها, ووجود قادة في كافة المستويات وعدم الاعتماد على قائد واحد في الإدارة العليا، والاهتمام بتطوير مهنة التعليم والارتقاء بمستوى المعلم والعمل على تطوير ظروف عملة لأنه سيتم اختيار قادة المستقبل من هؤلاء المعلمين .

أجرى داراتش ومكنوتون (Darroch and Mcknaughton, 2002) دراسـة بعنـوان "Examining the link between knowledge management practices and types of Innovation" " لبحـث العلاقـة بـين إدارة المعرفـة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة إلى مصادر المعرفة في البيئـة الخارجيـة) وأنواع الإبداع (الإبداع التدريجي، الإبداع الذي يهدف إلى تغيير سلوك المستهلك، الإبداع الجذري) على عينة مكونه من (443) شركة نيوزلندية, تلك التي تضم أكثر من خمـسين عاملاً, إستخدم فيها الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عنصري اكتساب المعرفة، والإستجابة إلى مصادر المعرفة الخارجية وبين أنواع الإبداع، بينما لا توجد علاقـة بـين عنصر نشر المعرفة وبين أنواع الإبداع.

3.2 ما يميز الدراسة الحالية:

يرى الباحث أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى التي تمت مناقـشتها هـو أن موضوعها يتناول عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري فـي مؤسـسة التدريب المهني الأردنية, كما أن ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها أنها ربطت بين جميـع عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة, اكتساب المعرفة, تخزين المعرفة, نشر المعرفـة, وتطبيق المعرفة) ومعرفة أثرها في تعزيز الإبداع الإداري في مجالاته الأربعـة (حـل المشكلات, القابلية للتغيير, تشجيع الإبداع, روح المجازفة). حيث ندر وأن تم دراسة هـذه الأبعاد مجتمعة, حيث جاءت بعض الدراسات السابقة مشابهه للدراسة الحالية إذ اتفقت مع بعضها في دراسة بعض المتغيرات التي تسعى الدراسة الحالية لبحث أثرها, وما يميز هذه الدراسة اختلافها من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة, لهذا جاءت هذه الدراسة لـسد النقص الحاصل في هذا المجال وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها منهجية البحث الوصفي, والميـداني التحليلـي, فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي, والاطلاع على الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظـري مـن الدراسـة, والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي, فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الـشامل وتحليل كافة البيانات, والذي من خلاله نحاول إختبار صحة فرضيات الدراسة, والإجابـة عن تساؤلاتها, وإستخلاص نتائجها من خلال الإعتماد على استبانه تم تطويرها لأغـراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العملية المتعارف عليها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فـي مؤسـسة التـدريب المهنـي والبـالغ عددهم(1148) موظفاً وموظفة من الفئات الثلاثة (الأولى، الثانية، الثالثة). حيث تم اختيار عينة الدراسة من الفئتين الأولى والثانية والتي تتكون من(744) موظفاً وموظفة، حيث تـم استثناء الموظفين المستخدمين(الفئة الثالثة) من عينة الدراسة كـونهم غيـر معنيـين فـي موضوع الدراسة وفي وظائف معرضة لترك العمل بأي لحظة وذلك بحـسب كـشوفات مديرية الموارد البشرية لمؤسسة التدريب المهني بتاريخ 2012/12/2 وكما في الملحـق(د) المرفق حيث تم توزيع الإستبانة لأغراض هـذه الدراسـة خـلال الفتـرة الواقعـة مـن 2012/12/9 ولغاية 2012/12/23.

3.3 عينة الدراسة :

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الفئتين(الأولى والثانية) بنـسبة (35%) من مجتمع الدراسة وكما في الملحق(د) المرفق، وبذلك يكون حجم العينـة الكلـي(260)

موظفاً وموظفة، ووزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وبشكل شخـصي، فاسـترد منها(240) استبانه أي ما نسبته(32.2%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت(19) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليـل (221) اسـتبانه، مشكله بذلك ما نسبته (85%) من عينة الدراسة المختارة وهي نـسبه مقبولـة لأغـراض البحث العلمي.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	**144**	**% 65.2**
	أنثى	**77**	**% 34.8**
العمر	25 سنة فاقل	**16**	**% 7.2**
	36-26 سنة	**86**	**% 38.9**
	37- 47 سنة	**76**	**% 34.4**
	48 سنة فأكثر	**43**	**% 19.5**
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	**91**	**% 41.2**
	بكالوريوس	**117**	**% 52.9**
	دراسات عليا	**13**	**% 5.9**
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	**29**	**% 13.1**
	6-10 سنوات	**51**	**% 23.1**
	11-15 سنة	**81**	**% 36.7**
	16سنة فأكثر	**60**	**% 27.1**
المستوى الوظيفي	مدير	**12**	**% 5.4**
	مساعد/ نائب مدير	**14**	**% 6.3**
	رئيس قسم	**57**	**% 25.8**
	موظف	**138**	**% 62.4**

المصدر: حسابات الباحث.

يتضح من معطيات الجدول رقم (1) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وقد شكلوا ما نسبته(65.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسـة، فـي حـين أن الإنـاث شـكلن مـا

نسبته(34.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة مما يشير إلى أن(70%) من الوظائف في مؤسسة التدريب المهني شاغليها من الرجال وذلك لطبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج إلـى جهد بدني وميداني, وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئـة العمريـة (26-36 سـنة) المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (38.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

تلتها الفئة العمرية(37-47 سنة) وشكلت ما نسبته(34.4%) من مجموع أفراد عينـة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (48 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة وشـكلت مـا نـسبته (19.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وأخيراً الفئة العمرية (25 سنة فأقـل) بنـسبة (7.2%).

كما بينت النتائج أن حملة درجة البكـالوريوس قـد شـكلوا مـا نـسبته(52.9%)، مقابل(41.2%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة الدبلوم فأقل، وأخيرا شكل حملة الدراسات العليا(5.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يعود إلى زيادة التوجه نحـو التعليم الجامعي في المرحلة الجامعية الأولى من جهة وإستقطاب الجامعيين في الوظـائف في مؤسسة التدريب المهني من جهة أخرى.

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمـة، فقـد بينـت النتـائج أن المبحـوثين ممـن خدمتهم(11-15 سنة) قد شكلوا ما نسبته(36.7%)، مقابل(27.1%) من مجمـوع أفـراد عينة الدراسة كانت مدة خدمتهم في الوظيفة(16سنة فأكثر)، تلا ذلك الذين تقع مدة خـدمتهم ضمن الفئة(6-10 سنة) وشكلوا ما نسبة(23.1%)، وأخيراً(5 سنوات فأقل) وشكلوا ما نسبته (13.1%) وهذا يشير إلى أن معظم عينة الدراسة من الموظفين ذوي الخدمـة المتوسـطة والطويلة. وقد أشارت النتائج أن فئة الموظفين شكلت ما نسبته(62.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل(25.8%) كانوا من رؤساء الأقسام، وأن(6.3%) من مجموع أفـراد العينة كانوا من مساعد/ نائب مدير، وأخيراً المدراء وبنسبة (5.4%).

4.3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانه (الملحق (أ)) وتم تطويرها إعتمادا علـى الأدبيـات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة واستشارة ذوي الخبرة والإختصاص، وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية وهي (النوع الاجتماعي، العمـر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي)**.**

الجزء الثاني: وأشتمل على(28) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعاد المتغير المـستقل (عمليـات إدارة المعرفة) وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير إسترشـاداً بدراسـة (ربابعـة, 2010؛ بن يحيى،2009).

الجزء الثالث: وأشتمل على(20) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعـاد المتغيـر التـابع (الإبـداع الإداري) وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير إسترشاداً بدراسة (قديسات، 2011).

وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:(تنطبق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، تنطبق بدرجـة كبيرة (4) درجات، تنطبق بدرجة متوسطة (3) درجات، تنطبق بدرجة قليلة (درجتـان)، تنطبق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)).

وكما في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

أسم البعد	**تسلسل الفقرات.**
المتغير المستقل(عمليات إدارة المعرفة).	**1- 28**
إيجاد المعرفة	5-1
اكتساب المعرفة	12-6
تخزين المعرفة	17-13
نشر المعرفة	22-18
تطبيق المعرفة	28-23
المتغير التابع(الإبداع الإداري).	**48-29**
حل المشاكل	32-29
تشجيع الإبداع	37-33
القابلية للتغيير	44-38
روح المجازفة	48-45

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على(10) محكمين مـن أعـضاء هيئـة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كمـا في الملحق(ب) المرفق، وبعد إسترداد الاستبيانات تم إجراء بعض التعديلات على فقـرات الاستبانه وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانه بشكل نهائي. وفضلاً عن ذلك ولغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للإستبانه، فقد جرى عرضـها علـى عينة استطلاعية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة وعبروا عن رغبـتهم فـي التفاعل مع فقراتها مما أكد صدق الأداة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى إستخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الإتساق الـداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتـدلل علـى الثبات والاتساق بين فقرات الأداة كونها أعلى من النـسبة المقبولـة (60%) كمـا بينهـا سيكاران (سيكاران, 2004)، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسـة المستقلة والتابعة:

الجدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
5-1	إيجاد المعرفة	0.883
12-6	اكتساب المعرفة	0.821
17-13	تخزين المعرفة	0.854
22-18	نشر المعرفة	0.820
28-23	تطبيق المعرفة	0.821
32-29	حل المشكلات	0.720
37-33	تشجيع الإبداع	0.869
44-38	القابلية للتغيير	0.839
48-45	روح المجازفة	0.798

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها تم إستخدام أسـاليب الإحـصاء الوصفي والتحليلي وذلك بإستخدام الرزمة الإحـصائية (SPSS.16) وبإسـتخدام الأسـاليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحـساب المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار صلاحية نمـاذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis)لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين (Inflation FactorVariance) وإختبار التباين المـسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكـد مـن أن البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعي(Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، وإختبـار(T.Test) لإختبـار تـأثير المتغيـرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المـستقلة والتابعـة، إضافة إلى استخدام اختبار (**LSD**) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مـع الأخـذ بعـين الإعتبار أن الإجابة على الاستبانه تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسـة وعلـى النحـو التالي:

لا تنطبق أبداً.	تنطبق نادراً.	تنطبق أحياناً.	تنطبق غالباً.	تنطبق دائماً.
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

وبناءً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

منخفض.	متوسط.	مرتفع.
2.49 فأقل	**3.49-2.50**	**3.50 فأكثر**

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات إذا كان اكثر من(3.50) فيكـون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقـرة، أمـا إذا كانـت قيمـة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.49-2.5) فإن مـستوى الآراء متوسـط، وإذا كـان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني عدم موافقـة أفراد العينة على الفقرة.

1.4 عرض النتائج:

أ. الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لأبعاد عمليات إدارة المعرفة(إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفـة، نـشر المعرفـة، وتطبيـق المعرفة)؟

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
5-1	إيجاد المعرفة	3.2090	0.73849	3	متوسط
12-6	اكتساب المعرفة	3.4939	0.66036	1	متوسط
17-13	تخزين المعرفة	3.1819	0.73808	4	متوسط
22-18	نشر المعرفة	3.0190	0.61659	5	متوسط
28-23	تطبيق المعرفة	3.3514	0.62476	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.2720**	**0.50131**	**-**	متوسط

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى أن تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لعمليات إدارة المعرفة قد جاءت متوسطة بمتوسـط حـسابي (3.2720)، وإنحراف معياري (0.50131)، وقد احتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الأولى بمتوسـط حسابي (3.4939)، تلاه بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.3514). وجاء في المرتبة الثالثة بعد إيجاد المعرفة بمتوسط حسابي (3.2090)، تلا ذلك بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (3.1819), وأخيراً جـاء بعـد نـشر المعرفـة بمتوسـط حـسابي(3.0190).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل(عمليات إدارة المعرفة) بصورة منفردة:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد إيجاد المعرفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تنقـصها بـشكل دوري	3.4434	0.82170	1	متوسط
2	تستخدم المؤسسة وسائل علمية لتوليد الأفكـار مثـل (البحث العلمي، أسـلوب العـصف الـذهني، فـرق العمل...الخ).	3.2534	0.96721	2	متوسط
3	تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة العمـل التـي تـساعد الأفراد على الإبداع والابتكار.	3.1131	0.93947	4	متوسط
4	توفر المؤسسة قاعدة بيانات تساعد العاملين فيها علـى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في عملهم.	3.1086	0.98487	5	متوسط
5	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجـارب و خبـرات الإفراد .	3.1267	1.05411	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.2090**	**0.73849**	**-**	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول رقم(5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحـوثين عـن فقرات بعد إيجاد المعرفة قد بلغ (3.2090) بإنحراف معياري (0.73849)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تنقـصها بشكل دوري) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (توفر المؤسسة قاعدة بيانات تساعد العاملين فيها على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في عملهـم) فـي المرتبـة الأخيرة.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد اكتساب المعرفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	ترتبط المؤسسة بعلاقات مع المؤسسات المحلية لتبادل المعارف والخبرات .	3.6380	0.90715	**2**	مرتفع
7	تكتسب المؤسسة معارفها من الموظفين .	3.1357	0.92424	**7**	متوسط
8	تقوم المؤسسة باستضافة خبـراء متخصـصين لنقـل معارفهم وخبراتهم للعاملين .	3.7104	0.98504	**1**	مرتفع
9	تحاول المؤسسة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية أو دولية .	3.5701	0.96333	**3**	مرتفع
10	تشجع المؤسسة العاملين علـى المـشاركة بالنـدوات والمؤتمرات وورش العمل كوسـيلة للحـصول علـى المعرفة.	3.4118	0.94756	**6**	متوسط
11	يكتسب العاملين في المؤسسة المعرفة من خلال تـوفر مصادر المعلومات داخل المؤسسة مثـل المكتبـات و الانترنت .	3.5113	0.95637	**4**	مرتفع
12	تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين بـشكل دوري لتطوير معارفهم .	3.4796	0.97038	**5**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.4939**	**0.66036**	**-**	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحـوثين عـن فقرات بعد اكتساب المعرفة قد بلغ (3.4939) بإنحراف معيـاري (0.66036)، ويمثـل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (8) (تقـوم المؤسـسة باستـضافة خبـراء متخصصين لنقل معارفهم وخبراتهم للعاملين) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقـم (10) (تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة بالندوات والمؤتمرات وورش العمل كوسيلة للحصول على المعرفة) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تخزين المعرفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
13	تتبع المؤسسة الأساليب والتقنيـات الحديثـة لتخـزين المعرفة.	3.6516	0.87431	**1**	مرتفع
14	تعمل المؤسسة على توثيق معرفة الخبراء على شـكل إجراءات لحل المشاكل .	3.0860	0.97553	**3**	متوسط
15	تقوم المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومـات بطـرق علمية للاستفادة منها .	3.1991	0.86665	**2**	متوسط
16	تقوم المؤسسة بتخزين المشاكل التي واجهتها وطـرق حلها للاستفادة منها لاحقا .	2.9638	0.97167	**5**	متوسط
17	يتم التنسيق بين أقسام المؤسسة لتخزين المعرفة بصوره موحدة .	3.0090	0.95818	**4**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.1819**	**0.73808**	**-**	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحـوثين عـن فقرات بعد تخزين المعرفة قد بلغ (3.1819) بإنحراف معياري (0.73808)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (13) (تتبع المؤسسة الأساليب والتقنيـات الحديثـة لتخزين المعرفة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (16) (تقوم المؤسسة بتخزين المشاكل التي واجهتها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد نشر المعرفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
18	تقوم المؤسسة بنشر وتوزيع المعارف بين المديريات والمراكز من خلال الاجتماعات .	3.3846	0.83750	**1**	متوسط
19	تستخدم المؤسسة أسلوب الدورات واللقاءات في نشر وتبادل المعرفة .	3.0950	1.01579	**2**	متوسط
20	توفر المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوزيع المعرفة على الموظفين كالبريد الالكتروني .	2.7149	1.24871	**5**	متوسط
21	توفر المؤسسة الوقت والظروف الملائمة لتبادل المعرفة بين الموظفين .	2.9910	0.94384	**3**	متوسط
22	تتمتع المؤسسة بنظام اتصالات يسهل توزيع المعرفة على الموظفين .	2.9095	1.13656	**4**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.0190**	**0.61659**	**-**	متوسط

تُشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد نشر المعرفة قد بلغ (3.0190) بانحراف معياري (0.61659)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (18) (تقوم المؤسسة بنشر وتوزيع المعارف بين المديريات والمراكز من خلال الاجتماعات) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (20) (توفر المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوزيع المعرفة على الموظفين كالبريد الالكتروني) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
23	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال استخدامها في مجالات العمل المختلفة .	3.3756	0.79151	**4**	متوسط
24	تتداول المعرفة بين الموظفين على نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة .	3.1991	0.89249	**5**	متوسط
25	تطبق المؤسسة المعارف الجديدة في تحسين خدماتها .	3.4344	0.79857	**2**	متوسط
26	تمنح المؤسسة الموظفين الحرية لتطبيق معارفهم .	3.1312	0.90251	**6**	متوسط
27	تطبيق المعرفة يساعد الموظفين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور .	3.4253	0.88938	**3**	متوسط
28	استخدام المعرفة من قبل الموظفين يساعد المؤسسة على تطويرالأداء الداخلي .	3.5430	0.89148	**1**	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.3514**	**0.62476**	**-**	متوسط

تُشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد تطبيق المعرفة قد بلغ (3.3514) بإنحراف معياري (0.62476)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (28) (استخدام المعرفة من قبل الموظفين يساعد المؤسسة على تطوير الأداء الداخلي) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (26) (تمنح المؤسسة الموظفين الحرية لتطبيق معارفهم) في المرتبة الأخيرة.

السؤال الثاني: ماهي تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لأبعاد الإبداع الإداري(حل المشكلات، القابلية للتغيير, تشجيع الإبداع، وروح المجازفة)؟

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لأبعاد الإبداع الإداري

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط	
32-29	حل المشكلات	2.9412	0.80301	3	متوسط	1
37-33	تشجيع الإبداع	3.1285	0.81562	2	متوسط	2
44-38	القابلية للتغيير	3.2663	0.71752	1	متوسط	3
48-45	روح المجازفة	2.8473	0.81752	4	متوسط	4
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.0830**	**0.49826**	-	متوسط	-

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لأبعاد الإبداع الإداري قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.0830)، وإنحراف معياري (0.49826)، وقد احتل بعد القابلية للتغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2663)، تلاه بعد تشجيع الإبداع بمتوسط حسابي (3.1285). وجاء في المرتبة الثالثة بعد حل المشكلات بمتوسط حسابي (2.9412)، وأخيراً جاء بعد روح المجازفة بمتوسط حسابي (2.8473).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير التابع(الإبداع الإداري) بصورة منفردة:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد حل المشكلات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
29	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها .	3.0181	1.11177	2	متوسط
30	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل .	3.0271	1.01766	1	متوسط
31	أرغب بالعمل مع الفرق المكلفة لحل المشاكل .	2.7647	1.17891	4	متوسط
32	أتابع المشاكل التي تواجه الآخرين في العمل .	2.9548	1.04783	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.9412**	**0.80301**	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد حل المشكلات قد بلغ (2.9412) بإنحراف معياري (0.80301)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (30) (أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (31) (أرغب بالعمل مع الفرق المكلفة لحل المشاكل) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تشجيع الإبداع

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
33	تشجع الإدارة الموظفين على مواجهة المشكلة بطريقة إبداعية .	3.1538	0.99720	2	متوسط
34	تشجع الإدارة الموظفين الابتعاد عن الروتين واستخدام أساليب إبداعية لتحسين الأداء .	3.1448	0.98018	3	متوسط
35	تشجع الإدارة موظفيها على تجريب الأفكار الإبداعية الجديدة وتدعمها .	3.0543	0.96613	5	متوسط
36	تكافئ الإدارة الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية .	3.1086	1.05614	4	
37	تحرص الإدارة على استمرار الموظفين المبدعين في العمل لدى المؤسسة .	3.1810	1.04612	1	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.1285**	**0.81562**	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عـن فقرات بعد تشجيع الإبداع قد بلغ (3.1285) بإنحراف معياري (0.81562)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (37) (تحرص الإدارة على اسـتمرار المـوظفين المبدعين في العمل لدى المؤسسة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (35) (تشجع الإدارة موظفيها على تجريب الأفكار الإبداعية الجديدة وتدعمها) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القابلية للتغيير

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
38	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعـدات لتنفيـذ العمل.	3.2896	0.85670	3	متوسط
39	أرغب في الحصول على موقع متقدم في عملي.	3.4480	1.23335	2	متوسط
40	تشجع إدارة المؤسسة استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.2624	0.90649	4	متوسط
41	تضع المؤسسة برامج تدريبية لمساعدة الموظفين علـى مواكبة التغيير والتطوير .	3.2398	0.94458	5	متوسط
42	أحاول الاطلاع على مهام عمل غير مخصصه لي من أجل كسب المعرفة الجديدة.	3.4525	1.05044	1	متوسط
43	يتم مراجعة القوانين والتشريعات في المؤسسة لغايـات التغيير.	2.9638	1.10723	7	متوسط
44	تحفزإدارة المؤسسة المـوظفين بمـنحهم حـوافز إذا نجحوا في دفع عملية التغيير إلى الأمام.	3.2081	1.00097	6	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.2663**	**0.71752**	**-**	**متوسط**

تُشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عـن فقرات بعد القابلية للتغيير قد بلغ (3.2663) بإنحراف معياري (0.71752)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (42) (أحاول الاطلاع علـى مهـام عمـل غيـر مخصصه لي من أجل كسب المعرفة الجديدة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقـم (43) (يتم مراجعة القوانين والتشريعات في المؤسسة لغايات التغيير) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد روح المجازفة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
45	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	2.9186	1.16098	2	متوسط
46	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وأتحمل نتائجها.	2.9638	1.13960	1	متوسط
47	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.	2.6968	1.08017	4	متوسط
48	أحاول الابتعاد عن الأعمال الروتينية.	2.8100	1.12819	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**2.8473**	**0.81752**	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عـن فقرات بعد روح المجازفة قد بلغ (2.8473) بإنحراف معياري (0.81752)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (46) (أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وأتحمل نتائجها) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (47) (أميل إلى القيـام بأعمـال ذات مخاطرة عالية) في المرتبة الأخيرة.

ب. اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبـار فرضـية الدراسـة الرئيـسية الأولـى والفرضيات الفرعية، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتبـاين المـسموح بـه ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلـك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عـالٍ(Multicollinarity) بـين المتغيـرات المـستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التبـاين المسموح(Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامـل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتـساب معامـل الالتواء(Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانـت قيمـة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم(15) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
إيجاد المعرفة	1.895	0.528	0.254-
اكتساب المعرفة	1.836	0.545	0.270-
تخزين المعرفة	2.124	0.471	0.287-
نشر المعرفة	1.067	0.937	0.613-
تطبيق المعرفة	2.043	0.490	0.259-

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن(10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به(Tolerance) تعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال(Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness) حيث كانت القيم أقل من(1).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة(إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		16.903	5	3.381		
الخطأ	0.309	37.716	215	0.175	*19.271	0.000
الكلي		54.619	220			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (16) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري، إعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.271) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (30.9%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجةً مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها في الإبداع الإداري

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
إيجاد المعرفة	0.182	0.053	0.269	**3.454***	**0.001**
اكتساب المعرفة	0.052	0.058	0.069	0.901	0.369
تخزين المعرفة	0.074	0.056	0.109	1.319	0.189
نشر المعرفة	0.103	0.047	0.127	**2.176***	**0.031**
تطبيق المعرفة	0.132	0.065	0.165	**2.041***	**0.042**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل (إيجاد المعرفة، نشر المعرفة،تطبيق المعرفة) على التوالي ذوات تأثيردال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع الإداري) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم(Beta). كما بينت النتائج عدم وجود أثر

للمتغيرين(اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة) في المتغير التابع (الإبداع الإداري) بدلالـة انخفاض قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول رقم (17) وعدم معنويتها عنـد مـستوى دلالة(α≤ 0.05).

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
إيجاد المعرفة	0.231	*8.113	0.000
تطبيق المعرفة	0.284	*4.027	0.000
نشر المعرفة	0.309	*2.282	0.023

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).**

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع الإداري، يوضح الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد إيجاد المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(23.1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تلاه بعد تطبيق المعرفة الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره(28.4%) من التبـاين فـي المتغيـر التابع(الإبداع الإداري)، وأخيراً دخل بعد نشر المعرفة الذي فسر مع البعدين السابقين مـا مقدراه(30.9%) من التباين في المتغير التابع(الإبداع الإداري).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفـة، نـشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)على حل المشكلات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهـة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.054	7.639	5	1.528	*2.447	0.035
الخطأ		134.221	215	0.624		
الكلي		141.860	220			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (19) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على حل المشكلات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية، إعتماداً على قيمة(F) المحسوبة البالغة(2.447) عند مستوى دلالة($\alpha = 0.035$) وهي معنوية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره(5.4%) من التباين في المتغير التابع (حل المشكلات)، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً تعكس درجةً مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة, وتطبيق المعرفة) على حل المشكلات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها في بعد حل المشكلات

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
إيجاد المعرفة	0.208	0.099	0.191	**2.096***	**0.037**
اكتساب المعرفة	-0.068	0.109	-0.056	-0.625	0.533
تخزين المعرفة	-0.007	0.105	-0.007	-0.068	0.946
نشر المعرفة	0.205	0.089	0.157	**2.293***	**0.023**
تطبيق المعرفة	-0.206	0.122	-0.161	-1.693	0.092

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم (20) ومـن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار(t) أن بعدي المتغير المستقل (إيجاد المعرفة، نشر المعرفة)علـى التـوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(حل المشكلات) بدلالـة وارتفاع قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالة(α≤ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحـصائياً لقيم(Beta). كما بينت النتائج عدم وجود أثر للمتغيرات (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفـة، تطبيق المعرفة) في المتغير التابع (حل المشكلات) بدلالـة انخفاض قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول رقم (20) وعدم معنويتها عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بحل المشكلات من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
إيجاد المعرفة	**0.054**	**2.030***	**0.045**
نشر المعرفة	**0.021**	**2.155***	**0.032**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـدريجيStep Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في بعد حل المشكلات.

يوضح الجدول رقم (21) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد نشر المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (2.1%) من التباين في المتغير التابع(حل المشكلات)، تلاه بعد إيجاد المعرفة الذي فسر مع البعد السابق مـا مقـداره(5.4%) مـن التباين في المتغير التابع(حل المشكلات).

الفرضية الفرعية الثانية:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفـة، نـشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على روح المجازفة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.042	6.127	5	1.225	1.870	0.101
الخطأ		140.906	215	0.655		
الكلي		147.033	220			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (22) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، ولا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة (α≤ 0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة(إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخـزين المعرفـة، نـشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على روح المجازفة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهـة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية، إعتماداً علـى قيمـة (F) المحـسوبة البالغة(1.870) عند مستوى دلالة(α = 0.101) وهـي غيـر معنويـة عنـد مـستوى دلالة(α≤ 0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المـستقل تفسر ما مقداره(4.2%) من التباين في المتغير التابع (روح المجازفة)، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً تعكس درجةً مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نقبل فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة (α≤0.05) لأبعـاد عمليـات إدارة المعرفة(إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخـزين المعرفـة، نـشر المعرفـة، وتطبيـق المعرفة)على روح المجازفة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين فـي مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها في بعد روح المجازفة

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
إيجاد المعرفة	0.023-	0.102	0.021-	0.227-	0.821
اكتساب المعرفة	0.176-	0.112	0.142-	1.574-	0.117
تخزين المعرفة	0.103	0.108	0.093	0.952	0.342
نشر المعرفة	0.210	0.091	0.158	2.292	0.023
تطبيق المعرفة	0.086-	0.125	0.066-	0.692-	0.490

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) ومـن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار(t) عدم وجود أثر للمتغيرات (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخـزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) في المتغير التـابع (روح المجازفـة) بدلالـة انخفاض قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق وعدم معنويتهـا عنـد مـستوى دلالة(α≤ 0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفـة، نـشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)على تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهـة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		79.559	5	15.912		
الخطأ	0.544	66.791	215	0.311	*51.220	0.000
الكلي		146.350	220			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (24) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α≤ 0.05) لأبعـاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفـة، وتطبيق المعرفة) على تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد الإبداع الإداري مـن وجهـة نظـر العاملين في مؤسسة التدريب المهنـي الأردنيـة، إعتمـاداً علـى قيمـة(F) المحـسوبة البالغة(51.220) عند مستوى دلالة(α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالـة(0.05 ≥α). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المـستقل تفـسر مـا مقداره(54.4%) من التباين في المتغير التابع (تشجيع الإبداع)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً تعكس درجةً مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبـل الفرضـية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخـزين المعرفـة، نـشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)على تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهـة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها في بعد تشجيع الإبداع

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
إيجاد المعرفة	0.417	0.070	0.377	***5.951**	**0.000**
اكتساب المعرفة	0.168	0.077	0.136	***2.173**	**0.031**
تخزين المعرفة	0.041	0.074	0.037	0.553	0.581
نشر المعرفة	0.060	0.063	0.046	0.960	0.338
تطبيق المعرفة	0.412	0.086	0.315	***4.790**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم (25) ومـن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل (إيجاد المعرفـة، اكتـساب المعرفـة،تطبيق المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تشجيع الإبـداع) بدلالـة وارتفاع قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) والقـوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم(Beta). كما بينت النتائج عدم وجـود أثـر لمتغيـري(تخـزين المعرفة، ونشر المعرفة) في المتغير التابع (تشجيع الإبداع) بدلالـة انخفاض قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق وعدم معنويتها عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتشجيع الإبداع من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
إيجاد المعرفة	**0.414**	***12.439**	**0.000**
تطبيق المعرفة	**0.530**	***7.343**	**0.000**
اكتساب المعرفة	**0.544**	***2.251**	**0.025**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـدريجيStep Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده فـي المـساهمة فـي النمـوذج

الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في بعد تشجيع الإبداع، يوضح الجدول رقم (26) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد إيجاد المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(41.4%) من التباين في المتغير التابع (تشجيع الإبداع) تلاه بعد تطبيق المعرفة الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره(53.0%) من التباين في المتغير التابع(تشجيع الإبداع)، وأخيراً دخل بعد اكتساب المعرفة الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (54.4%) من التباين في المتغير التابع(تشجيع الإبداع).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)على القابلية للتغيير كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.268	30.354	5	6.071	**15.742***	**0.000**
الخطأ		82.910	215	0.386		
الكلي		113.264	220			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (27) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على القابلية للتغيير كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

إعتماداً على قيمة(F) المحسوبة البالغة(15.742) عند مستوى دلالة(α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة(α≤ 0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته

أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره(26.8%) من التباين في المتغير التابع (القابليـة للتغيير)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً تعكس درجةً مقبولةً من قوة واسـتقرار نمـوذج الدراسة.

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضـية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخـزين المعرفـة، نـشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على القابلية للتغيير كبعد من أبعاد الإبداع الإداري من وجهـة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني الأردنية.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها في بعد القابلية للتغيير

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
إيجاد المعرفة	0.116	0.078	0.119	1.485	0.139
اكتساب المعرفة	0.169	0.086	0.156	**1.970***	**0.050**
تخزين المعرفة	0.126	0.083	0.130	1.528	0.128
نشر المعرفة	0.014	0.070	0.012	0.203	0.839
تطبيق المعرفة	0.250	0.096	0.218	**2.609***	**0.010**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) ومـن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار(t) أن بعدي المتغير المستقل(اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) علـى التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (القابلية للتغيير) بدلالـة وارتفاع قـيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول رقم (28) عند مـستوى دلالـة(α≤ 0.05) والقـوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما بينت النتائج عدم وجود أثر للمتغيـرات(إيجـاد المعرفة، تخزين المعرفة، ونشر المعرفة) في المتغير التابع (القابليـة للتغييـر) بدلالـة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق وعدم معنويتها عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالقابلية للتغيير من خلال أبعاد إدارة المعرفة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تطبيق المعرفة	0.205	*7.519	0.000
اكتساب المعرفة	0.268	*2.024	0.044

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة في بعد القابلية للتغيير، يوضح الجدول رقم (29) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد تطبيق المعرفة المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.5%) من التباين في المتغير التابع (القابلية للتغيير)، تلاه بعد اكتساب المعرفة الذي فسر مع البعد السابق ما مقداره (26.8%) من التباين في المتغير التابع (القابلية للتغيير).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم (30)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	دلالة t
ذكر	144	3.2401	0.51467	1.296	0.196
أنثى	77	3.3316	0.47281		

يتضح من معطيات الجدول رقم (30) عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للنوع الاجتماعي إعتماداً على قيمة (t) المحسوبة البالغة (1.296) وهي غير المعنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

الجدول رقم (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	25 سنة فاقل	3.3616	0.53973
	26-36 سنة	3.2496	0.46409
	37- 47 سنة	3.2636	0.50030
	48 سنة فأكثر	3.2982	0.56972
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	3.2771	0.58288
	بكالوريوس	3.2872	0.41383
	دراسات عليا	3.0989	0.60734
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	3.3793	0.49775
	6-10 سنوات	3.4272	0.47734
	11-15 سنة	3.1949	0.44917
	16 سنة فأكثر	3.1923	0.55834
المستوى الوظيفي	مدير	3.4167	0.38536
	مساعد/ نائب مدير	3.1505	0.52136
	رئيس قسم	3.2976	0.49110
	موظف	3.2611	0.51336

يتضح من نتائج الجدول رقم (31) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول رقم (32) يبين النتائج:

الجدول رقم (32)

نتيجة اختبار(One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات(العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	دلالة F
العمر	بين المجموعات	206.	3	0.069	0.271	0.846
	خلال المجموعات	55.082	217	0.254		
	المجموع	55.289	220			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	419.	2	0.210	0.832	0.436
	خلال المجموعات	54.870	218	0.252		
	المجموع	55.289	220			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.425	3	0.808	**3.318***	**0.021**
	خلال المجموعات	52.864	217	0.244		
	المجموع	55.289	220			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.511	3	0.170	0.675	0.568
	خلال المجموعات	54.777	217	0.252		
	المجموع	55.289	220			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).**

يتضح من معطيات الجدول رقم (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات(العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) اعتمادا على قيم(f) المحسوبة الظاهرة في الجدول رقم (32)غير المعنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغير سنوات الخدمة إعتماداً على قيمة(f) المحسوبة البالغة(3.318) عند مستوى دلالة(α =0.021) وهي معنوية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار شافييه للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة(6-10 سنوات) على حساب الفئتين(11-15 سنة، 16 سنة فأكثر) وقد بلغ فرق المتوسطات على

التوالي(0.23229، 0.23491) وهو معنوي عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) والجدول رقم (33) يبين النتائج:

الجدول رقم (33)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.3793	-	-0.04786	0.18442	0.18705
6-10 سنوات	3.4272	-	-	**0.23229***	**0.23491***
11-15 سنة	3.1949	-	-	-	0.00262
16 سنة فأكثر	3.1923	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم (34)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	دلالة t
ذكر	144	3.0594	0.49086	0.965	0.336
أنثى	77	3.1273	0.51213		

يتضح من معطيات الجدول رقم (34) عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للنوع الاجتماعي إعتماداً على قيمة(t) المحسوبة البالغة (0.965) وهي غير المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	25 سنة فاقل	3.3750	46224.
	36-26 سنة	3.0738	47028.
	37- 47 سنة	3.0401	48813.
	48 سنة فأكثر	3.0686	56115.
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	3.1044	48429.
	بكالوريوس	3.0846	46860.
	دراسات عليا	2.9192	79832.
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	3.3345	39236.
	6-10 سنوات	3.1598	45431.
	11-15 سنة	3.0099	46101.
	16 سنة فأكثر	2.9950	58155.
المستوى الوظيفي	مدير	3.2625	56008.
	مساعد/ نائب مدير	3.1107	44600.
	رئيس قسم	3.0412	54224.
	موظف	3.0819	48042.

يتضح من نتائج الجدول رقم (35) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية، ولتحديد فيما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التبـاين الأحـادي (**One Way ANOVA**)، والجدول رقم (36) يبين النتائج:

الجدول رقم (36)

نتيجة اختبار(One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوىF	دلالة F
العمر	بين المجموعات	1.520	3	0.507	2.071	0.105
	خلال المجموعات	53.099	217	0.245		
	المجموع	54.619	220			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	391.	2	0.195	0.785	0.457
	خلال المجموعات	54.228	218	0.249		
	المجموع	54.619	220			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	3.033	3	1.011	***4.252**	**0.006**
	خلال المجموعات	51.586	217	0.238		
	المجموع	54.619	220			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	497.	3	0.166	664. 0	0.575
	خلال المجموعات	54.122	217	0.249		
	المجموع	54.619	220			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).**

يتضح من معطيات الجدول رقم (36)عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المـستوى الوظيفي) اعتماداً على قيم (f) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير المعنويـة عنـد مستوى دلالة(α≤0.05).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للمتغير سنوات الخدمة اعتمادا على قيمة (f) المحسوبة البالغـة (4.252) عنـد مـستوى دلالـة (α=0.006) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05). ولتحديد مصادر الفـروق تـم إجراء اختبار شافييه للمقارنات البعدية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (5 سنوات فأقـل) على حساب الفئتين (11-15 سنة، 16 سنة فأكثر) وقد بلغ فرق المتوسطات على التوالي (0.32461، 0.33948) وهو معنوي عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) والجدول رقم (37) يبين النتائج:

الجدول رقم (37)

نتائج اختبار شافييه للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.3345	-	0.17468	**0.32461***	**0.33948***
6-10 سنوات	3.1598	-	-	0.14993	0.16480
11-15 سنة	3.0099	-	-	-	0.01488
16 سنة فأكثر	2.9950	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05)**

2.4 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

1. بينت النتائج أن تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لعمليات إدارة المعرفة قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.2720)، وانحراف معياري (0.50131)، وقد احتل بعد اكتساب المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4939)، تلاه بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.3514). وجاء في المرتبة الثالثة بعد إيجاد المعرفة بمتوسط حسابي (3.2090)، تلا ذلك بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (3.1819)، وأخيراً جاء بعد نشر المعرفة بمتوسط حسابي (3.0190).وتعني هذه النتيجة أن مؤسسة التدريب المهني تعمل بصورة متوسطة (وجهة نظر المبحوثين) على توظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين أدائها وذلك بتحديد المعارف التي تنقصها بشكل دوري باستخدام وسائل علمية لتوليد الأفكار مثل (البحث العلمي، أسلوب العصف الذهني، فرق العمل) وتوفير قاعدة بيانات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها وتبادل المعارف والخبرات مع المنظمات الأخرى بالمشاركة بالندوات والمؤتمرات وورش العمل وتوفير المكتبات والانترنت وإستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لتخزين المعرفة وتصنيف البيانات والمعلومات باستخدام نظام اتصالات يسهل توزيع المعرفة على الموظفين وتطبيق المعرفة من خلال استخدامها في مجالات العمل المختلفة، تلتقي هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (خليد، 2008) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة

في الكلية كان بدرجة متوسطة ما عدا الأنشطة (تدقيق المعرفة، تخزين المعرفة، تشكيل مجتمعات المعرفة) كانت بدرجة ضعيفة، وتلتقي مع نتيجة دراسة (بيدس، 2007) التي أظهرت أن الشركات تستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أتمتة المكاتب، أنظمة معرفة العمل، أنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (الخليلي وكراسنة، 2009) التي توصلت إلى أن درجة ممارسات معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية وأن نشاط تخزين المعرفة ونشرها كانت درجة ممارستها متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة (العتيبي، ياسر2007) التي خلصت إلى أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة وعدم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف ولا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (الخليلي، 2006) التي خلصت إلى إن درجة ممارسة الوزارة لأنشطة إدارة المعرفة كان بدرجة عالية باستثناء الأنشطة التالية (تخزين الإدارة، نشر المعرفة، تبادل المعرفة، فلترة المعرفة) حيث كانت هذه الأنشطة تمارس بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Chul, 2007) التي بينت أن إدارة المعرفة لا تحظى باهتمام كبير في القطاع العام على العكس من القطاع الخاص، بالإضافة إلى أن القطاع الخاص يركز على مراحل عملية إدارة المعرفة (تخزين، استرجاع، نقل وتشارك، تطبيق المعرفة) أكثر من منظمات القطاع العام، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Fullan, 2002) التي بينت أن هناك ضعف في تبادل المعرفة داخل المدرسة الواحدة وبين المدارس بشكل عام.

2. وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن تصورات العاملين في مؤسسة التدريب المهني لأبعاد الإبداع الإداري قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.0830)، وانحراف معياري (0.49826)، وقد احتل بعد القابلية للتغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.2663)، تلاه بعد تشجيع الإبداع بمتوسط حسابي (3.1285). وجاء في المرتبة الثالثة بعد حل المشكلات بمتوسط حسابي (2.9412)، وأخيراً جاء بعد روح المجازفة بمتوسط حسابي (2.8473) ويمكن تفسير ذلك أن العمل الذي يقوم به الموظفون في مؤسسة التدريب المهني محكوم بقوانين وإجراءات عمل واضحة وسهلة وقيام مؤسسة التدريب المهني باكتشاف المشاكل بهدف حلها عن طريق فرق العمل وبأفكار جديدة بطريق إبداعية

بعيداً عن الروتين واستخدام أساليب إبداعية لتحسين الأداء باستخدام برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على مواكبة التغيير والتطوير، تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبوحمور، 2010) والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو ليلى، 2007) التي توصلت إلى أن مدى توفر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة كان متدنياً. وتختلف مع نتيجة دراسة (أبو ليلى، 2007) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين مدى قيام المنظمات عينة الدراسة بتوفير مقومات العملية الإبداعية المختلفة وبين قدرتها على أحداث تغييرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها.

3. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري وعند التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل (إيجاد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الإبداع الإداري) وهذا مردة إلى دور تلك الأبعاد في الإبداع الإداري، كما بينت النتائج عدم وجود أثر للمتغيرين (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة) في المتغير التابع (الإبداع الإداري) وهذا يمكن تفسيره إلى أن الإبداع الإداري يحتاج إلى خلق معرفة جديدة يمكن تطبيقها. تلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخليلي وكراسنة، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي وحيازة المعرفة وتخزينها وتوثيقها وتطبيقها ونشرها، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس، وتلتقي مع نتيجة دراسة(بن يحيى، 2009) التي دلت أن نسبة تأثير المعرفة على مستوى الجماعة على الإبداع التنظيمي أعلى من غيرها وهذا يدل على الدور الذي تلعبه في رفع مستوى الإبداع، وتلتقي مع نتيجة دراسة (Aguiar, 2009) التي أظهرت أن استخدام وسائل إدارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الشركة وكذلك تساهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الصيدلانية، وتلتقي مع نتيجة دراسة (خليد، 2008) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مختلف أنشطة إدارة المعرفة داخل الكلية، وتلتقي مع نتيجة دراسة (Jenny, 2005) التي

توصلت إلى إن إدارة المعرفة تدعم الأداء التنظيمي من خلال إبداعات وابتكارات ومهارات العاملين في المنظمة، وتلتقي هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Darroch and Mcknaughton, 2002) التي توصلت إلى إن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عنصري اكتساب المعرفة، والاستجابة إلى مصادر المعرفة الخارجية وبين أنواع الإبداع، بينما لا توجد علاقة بين عنصر نشر المعرفة وبين أنواع الإبداع، وتلتقي مع نتيجة دراسة (الخليلي، 2006) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة (الإنشاء، التدقيق، التخزين، النشر، التبادل، التطبيق، الفلترة، التنمية ، تشكيل المجتمع الممارس). وتختلف مع نتيجة دراسة (Koester & Burnside, 2009) التي بينت أن هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون حصول الإبداع في هذه المنظمات ومن بين هذه المعوقات النقد الهدام من قبل المديرين للأفكار التي يتقدم بها الأفراد، وعدم تشجيعهم على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية مما دفعهم إلى الإحجام عن تقديم أي مقترحات إبداعية والتركيز بدلاً من ذلك على حماية أنفسهم من الوقوع في أية أخطاء حتى لا يتعرضون للعقاب.

4. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)على حل المشكلات في مؤسسة التدريب المهني وللتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) تبين أن بعدي المتغير المستقل (إيجاد المعرفة، نشر المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (حل المشكلات) كما بينت النتائج عدم وجود أثر للمتغيرات (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في المتغير التابع (حل المشكلات) وهذا قد يكون مردة إلى أن حل المشكلات يتطلب إيجاد المعرفة الجديدة لحل المشكلة القائمة ونشر هذه المعرفة عن المشكلة وحلها لتلافي وقوعها في المستقبل أي العلاج والوقاية.
5. توصلت النتائج إلى عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على روح المجازفة، ويمكن تفسير ذلك أن المجازفة بحد

ذاتها تعني عدم وضوح المعلومات أو النتائج وكذلك السرعة في ردة الفعل وإتخاذ القرارات المتسرعة غير محسوبة النتائج وإلاّ لما سميت مجازفة أو مغامرة بالمجهول فطبيعة أغلب الموظفين لا يحبون المجازفة خوفاً من الوقوع بالأخطاء.

6. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تشجيع الإبداع، وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن أبعاد المتغير المستقل (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تشجيع الإبداع). كما بينت النتائج عدم وجود أثر لمتغيري (تخزين المعرفة، ونشر المعرفة) في المتغير التابع (تشجيع الإبداع) وهذا يرجع إلى دور خلق المعرفة واكتسابها وتطبيقها في تشجيع العملية الإبداعية، وتلتقي مع نتيجة دراسة (Wanger, 2008) التي توصلت إلى أن الشركات التي تعمل في الأسواق الخارجية أكثر إبداعية وقدرة على توليد المعرفة الجديدة من التي تبيع في السوق المحلي.

7. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)على القابلية للتغيير، وللتعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة تبين أن بعدي المتغير المستقل(اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (القابلية للتغيير) وهذا يظهر تأثير هذين البعدين في عملية التغيير أي خلق المعرفة وتطبيقها للمساهمة في التغيير المطلوب، كما بينت النتائج عدم وجود أثر للمتغيرات (إيجاد المعرفة، تخزين المعرفة، ونشر المعرفة) في المتغير التابع (القابلية للتغيير) ويمكن تفسير ذلك إلى أن التغيير يحتاج إلى تطبيق المعرفة وليس الحصول عليها.

8. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) وهذا يعني توافق آراء أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث ومن كافة الأعمار والمؤهلات العلمية والمستويات الوظيفية نحو عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة التدريب المهني.

وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليد، 2008) التي توصلت إلى عدم وجود أي أثر للعوامل الديمغرافية على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية، وتلتقي مع نتيجة دراسة (الخليلي، 2006) التي لم تظهر أي أثر للعوامل الديمغرافية على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة.

9. كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة وقد كانت لصالح الفئة (6-10سنوات) على حساب الفئتين (11-15سنة، 16سنة فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك أن العاملين في مؤسسة التدريب المهني أصحاب الخبرة (أكثر من10سنوات) لا يهتمون بعمليات إدارة المعرفة بمستوى من دونهم بالخبرة بحكم مدة الخدمة والتي تنعكس على المخزون المعرفي التراكمي لديهم.

10. كما بينت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) ويعني ذلك توافق آراء أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الإبداع الإداري ذكوراً وإناثاً وعلى اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية ومواقعهم الوظيفية، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صالح ورشيد، 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق معنوية في تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي بين عمداء الكليات ومساعديهم ورؤساء الأقسام، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو حمور، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى إلى النوع الاجتماعي للأبعاد (الحساسية للمشكلات، الإقناع) لصالح الذكور، وتختلف مع نتيجة دراسة (أبو ليلى، 2007) التي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلاله إحصائية لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع القطاع)على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية، وتختلف مع نتيجة دراسة (المومني، 2005) التي بينت أن الأشخاص ذوي مستوى تعليم بكالوريوس قادرين على الإبداع أكثر من ذوي المستويات التعليمية المتدنية.

11. وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تعزى لسنوات الخدمة وقد كانت الفروق لصالح الفئة

(5سنوات فأقل) على حساب الفئتين (11-15سنة، 16سنة فأكثر)، وقد يكون ذلك مردة أن الفئتين (11-15سنة، 16سنة فأكثر) طبيعة وظائفهم قد لا تحتاج إلى إبداع إداري مقارنة مع الفئات الدنيا بالخدمة منهم، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المومني،2005) التي بينت أن الأفراد ذوي فئات الخدمة (5) سنوات فأقل وسنوات الخدمة (2) فأكثر يرون توفر محفزات للإبداع أكثر، وتلتقي مع نتيجة دراسة(القبيسي،2002) التي أشارت إلى أن مؤشر سنوات الخبرة كان أكثر المتغيرات التي ساعدت في عملية تشجيع الإبداع.

3.4 التوصيات:

اعتماداً على ما تقدم من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على الاهتمام بإدارة المعرفة بشكل يسهم في تحسين مستوى الإبداع وذلك بمواكبة كل ما هو جديد في المعرفة فيما يختص بأساليب العمل وطرقه ووسائله.
2. التركيز على العملية الإبداعية في مؤسسة التدريب المهني عن طريق نشر ثقافة الإبداع على مستوى الفرد العامل وعلى مستوى الوحدة التنظيمية والمناخ التنظيمي وتشجيعه بالحوافز المادية والمعنوية الملائمة وضمن معايير محددة تعد لهذه الغاية.
3. الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى مؤسسة التدريب المهني والموجودة لدى الموظفين وذلك بتخزينها وتحليلها وإستخلاص الخبرة منها على شكل ورش عمل وحلقات نقاش للإستفادة منها.
4. العمل على زيادة الدورات التدريبية المتخصصة التي تمكن العاملين من الوقوف على محتوى ومضمون إدارة المعرفة وكيفية الإستفادة منها.
5. إشراك جميع العاملين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بغض النظر عن فترة وجودهم في المؤسسة، والقيام بعمليات إدارة المعرفة دون الإقتصار على المستويات الإدارية العليا فقط أو الإقتصار على أفراد معينين في المؤسسة للقيام بهذه العمليات.
6. إجراء مزيداً من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل عينة أخرى ومجتمع آخر ومتغيرات أخرى.

المراجع

أ. **المراجع العربية :**

أبو حمور، عنان (2010). "**الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني**"، دراسة ميدانية من وجهـة نظـر مـديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات .

ابو ليلى، حنين(2007). "**مقومات العملية الإبداعية فـي منظمـات الأعمـال الـصغيرة والمتوسطة في الأردن". **رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

أيوب، ناديا حبيب (2000). "العوامل المؤثرة علـى الـسلوك الإداري الابتكـاري لـدى المديرين في قطاع البنوك السعودية"**, مجلة الإدارة العامة**، مجلد (40) العـدد (1) ص ص 1—51.

البطاينة، محمد تركي؛والمشاقبة، زياد محمـد(2010). **إدارة المعرفـة بـين النظريـة والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بن يحيى، سعاد (2009)."**أثر إدارة المعرفة على الإبداع في شركات الكيبلات الأردنيـة"،** رسالة ماجستير،جامعة اليرموك.

بيدس، عادل مصطفى (2007). "**استخدام الأساليب والبرامج العلميـة الحديثـة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتـصال الأردنيـة**"، رسـالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

جاد الرب، سيد محمد،(2009). **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتهـا فـي منظمـات الأعمال الدولية**, السويس: مطبعة العشري.

الجديتاوي، جادا هزاع (2002)."**الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال**"، رسالة ماجـستير، جامعة اليرموك.

جروان، فتحي عبدالرحمن (2002). **الموهبة والتفوق الإبداعي**.الأردن، عمان: دار الفكر للنشر.

جواد، شوقي ناجي(2010). **سلوكيات الإنسان وانعكاسـاتها علـى إدارة الأعمـال**، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.

جوبتا، برافين(2008). ترجمة المغربي، أحمد، **الإبـداع الإداري فـي القـرن الحـادي والعشرون**، ط1 عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفـراد والجماعـات فـي منظمـات الأعمال**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان, الأردن.

حريم، حسين (2010).**السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

حسن، حسين عجلان (2008).**إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحوامده, نضال ؛ والمعايطه, سالم (2003). "أثر دوافع الالتحاق بالعمـل فـي الـسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"،**المنارة,** جامعة آل البيت،عدد(9) مجلد(14) ص ص 93- 109.

الخصاونة، عبدالوالي (2005). **الإبداع الإداري ومقوماته**، ورقة بحث غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية.

الخطيب، احمد (2009).**إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدارا للكتاب العـالمي للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخفاجي، نعمة عباس؛ والغالبي، طاهر محسن (2008). **قـراءات فـي الفكـر الإداري المعاصر**. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

خليد، عائشة (2008)." **تقييم أنشطةإدارة المعرفة في جامعة الجزائر**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الخليلي, سمية محمد توفيق؛ وكراسنة, عبدالفتاح عبـدالرحمن (2009) " مكونـــات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الاردنية ". **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**, مجلد(5), عدد (3) ص ص 293-326.

الخليلي، سمية محمد (2006)."**إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

خير ا ،جمال أنيس (2008).**الإبداع الإداري**، عمان، دار أسامة للنشر.

الدوري، زكريا؛ والعزاوي، بشرى (2004).**إدارة المعرفة وانعكاسـاتها علـى الإبـداع التنظيمي**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربـي, جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 نيسان، 2004.

ربابعة, رمزي (2010). " **تأثير الأنماط القيادية للمديرين على ممارسة إدارة المعرفـة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**". رسـالة ماجـستير, جامعـة اليرموك, الأردن.

الزعبي, خالد يوسف؛ وأبو الغنم, خالد محمد(2012). "**أثر وظـائف إدارة المعرفـة فـي مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنيـة مـن وجهة نظر العاملين في محافظات جنوب الأردن**", دراسة ميدانية, جامعـة مؤتـة, الأردن.

الزيادات، محمد عواد (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة.** الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

السكارنة، بلال خلف (2009).**دراسات معاصرة**، ط1 الأردن، عمان, دار المسيرة.

السلمي، علي (2002).**إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة فـي عـصر المعرفـة**، دار غريب, القاهرة.

سيكاران, اوما (2004). **طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات الحديثة**, تعريـب إسماعيل بسيوني, المملكة العربية السعودية, الرياض, دار المريخ.

صالح، سرمد غانم؛ ورشيد، أسيل زهير(2006). **تعزيز الإبداع فـي التعلـيم الجـامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل**، دراسة مقدمة لمـؤتمر الإبــداع والتحــول الإداري والاقتــصادي، جامعــة اليرمــوك، الأردن 17-2006/4/19.

الصرايره، أكثم (2003). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري فـي شـركتي البوتاس والفوسفات"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد(18)، العدد(4)، ص ص41-63.

الصرن، رعد (2001). " **إدارة الإبداع والابتكار**" الطبعة الأولى، دمشق، دار الرضا.

الصيرفي، محمد (2007). **القيادة الإدارية الإبداعية.** الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

الطعامنة، محمد؛ ويونس، شريف (2001). **الإبداع مقوماته ومعوقاتـه: دراسـة لآراء عينة من القيادات الإدارية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العامري، صالح مهدي محسن(2005). "العوامل التكنولوجية والتنظيميـة المـؤثرة فـي الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانيـة علـى عينـة مـن الـشركات الـصناعية الأردنية".**مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، مجلد (21)، عدد (2): 137- 181.

عباس، سهيلة (2004). **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، حقيبة تدريبية لتنمية الإبـداع الإداري، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

عبدالوهاب، سمير (2007). **دور القيادة المحلية في إدارة المعرفـة**، مركـز دراسـات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

عبوي، زيد منير (2006).**إدارة الإبداع والإبتكار**. عمان، دار كنـوز المعرفـة للنـشر والتوزيع.

العتيبي، محمد زويد(2007). **الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري**، ط1،عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع.

العتيبي، ياسر عبد ا تركي (2007**)."إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقهـا فـي الجامعـات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**" رسالة دكتوراه غيـر منـشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

العريفي، سعود بن محمد (2006). "**دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بـأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض"**، رسالة ماجستير.

العطوي ، سعيد (2008)**." أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين فـي الجامعات السعودية (الحكومية والخاصة)**"، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة.

العلي ، عبدالستار و قندلجي، عامر ابراهيم و العمري، غسان(2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة** .عمان، دار المسيرة.

عليان، ربحي مصطفى (2008).**إدارة المعرفـة**، ط1 الأردن، عمان ، دار صفاء للنـشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان (2010). **السلوك التنظيمي فـي منظمـات الأعمـال**، الطبعـة الخامسة، عمان: دار وائل للنشر.

العميان، محمود سلمان (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. ط1 . عمان،دار وائل للنشر والتوزيع .

العنزي, طلاب بن رطيان (2006). "**الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية "،** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة الملـك سـعود: الريـاض، السعودية.

الفاعوري، رفعت عبدالحليم (2005). "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، المنظمة العربية للتنميـة الإدارية بحوث ودراسات, القاهرة، مصر.

القبيسي، محمد سعيد (2002). "**واقع الإبداع في الدوائر الحكومية "،** دراسة استكـشافية لإمارة ابوظبي, رسالة ماجستير.

قديسات, ريم (2011). "**الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهـة نظـر العاملين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبدا الجامعي".** رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2009). " **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنـساني الفـردي والجماعي في المنظمات المختلفة** " عمان، دار الشروق للنشر.

الكبيسي، صلاح الدين (2005). **إدارة المعرفة**، مصر،القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكبيسي، عامر (2005). **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، سلسلة الرضا للمعلومات،الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، دمشق.

المجالي، ايمان (2009)."**أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائـرة الجمارك "،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك – الأردن.

مجيد، بي كرد عبد ا (2010). "**أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

معراج، هواري (2006). **الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة لـصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع** . ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحـول الإداري والاقتصادي بجامعة اليرموك، اربد،الأردن.

الملكاوي، ابراهيم (2007).**إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنـشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن.

المومني، حسان(2005)."**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة فـي المؤسـسات العامة في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

مؤسسة التدريب المهني الأردنية (2011). **الكتاب السنوي**, الأردن.

نبيل، علي (2003).**آفاق المعرفة: المغزى والمعنى**، وجهات نظر، الكويت.

النتيفات، محمد بن عامر (2006). "**المتغيرات التنظيمية وعلاقتهـا بمـستوى الإبـداع الإداري في الأجهزة الأمنيـة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلـوم الأمنية: الرياض، السعودية.

نجم، عبود نجم (2008)."**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، ط2، دار الوراق، عمان، الأردن.

نور الدين، عصام (2010). **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثـة**، ط (1)، عمـان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الهنداوي، سهر عاصم(2006). **تشجيع عملية الإبداع في المؤسسات**، ورقة عمل وحدة الدراسات والاتفاقيات الدولية، إدارة الدراسات والتدريب، غرفة تجارة عمان.

ب. المراجع الأجنبية:

Aguiar، l،(2009)، **Applying Knowledge Management For Research and Developmentin the Pharmaceutical Industry** D.M.Dissertation, (Doctor of management) University of Phoenix،(USA).

Alavi، Maryam and Leidner, Dorothy. (2001). **Review: KnowledgeManagement and Knowledge Systems: Conceptual foundations andresearch issues** . MIS Quarterly، 25 (1) : 107-136.

Camelo، G Huang . Jia-Chi & Farh. Jing-Lih. (2006). The Impact of high level management teams and work force characteristics on the innovation, the Spanish case, **European journal of innovation management**، Vol. 9 . No. 2 . pp, 179-201.

Chung –An، Chen (2007)، Analysis of the knowledge creation process: an organizational change perspective, **International journal of organization theory and behavior,** 10(3), pp 287-313.

Chul, Park, Sung (2007). **The Comparison of Knowledge Management Practice between public and private organization :** an exploratory study, The Pennsylvania state university.

Dowan، K،(2004), **Knowledge Management For Turbulent Times:** Performance Impact of (IT) Valuation, ASAC, Quebec.

Dalkir، K ،(2005), **Knowledge Management in Theory and Parctice**,**USA, Elsevier Buttes worth – Heinemann**،p3.

Druker، p. (2003) " **The Discipline of Innovation" Harvard Business Review**، November – December.

Darroch، Jerry and Mcknanghton، Rod. (2002)،**Examining the link between knowledge management practices and types of Innovation**. **Journal of Intellectual Capital,** 3(3): pp 210-222.

Durand، T (2000). **Lalchimie de la competences. Revue Francaise digestion,** Competence de la theorise au terrain، N.127.

Duffy, J , (2000)،**Knowledge Management** : what every Information Professional should Know IMJ, JULY.

Fullan، M، (2002)،" **The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools Theory and practice**", teachers and teaching، Vol. 8، No. 314.

Hussain، Iftikar et al, (2010) "For SMEs in Developing Countries،**Journal OF Knowledge Management Practice,** Vol. (11)، No. (2). Available on: http://www.tlainc.com/articl 228.htm.

Jenny, D, (2005), Knowledge Management Innovation and Firm Performance, **Journal of Knowledge Management Practice,** Vol.(9), No.(3).

Koester N . & Robertm . Burnside (2009) **Climate for Creativity :What tomeasure ? What to say about it ?** s.s Gryskiewicz and D A . Hills (Eds،) :Reading in innovation , Greensboro، Nc : center for creative Leadership, Usa.

Kratzer, Jan. lenders، ogerth a.j and engelen، jo m.l. van (2004). **RaiseThe Potential Of Two Factors: Performance and Creative Communication Processes With In The Creative Teams، creativity andinnovation management quarterly**، march، Vol. 13، issue. 1, pp.245-288.

Malhotra، Y ،(2003) **Measuring Knowledge Assets of A nation :Knowledge of the Department of Economic and Social Affairs : Division ofPublic Administration and Development Management**، New York, 4-5.

Matmati, M .(2002) . Que**lls impact des technologies information et communication sur la question des resources foaminess** . Gestion & Entreprise, Paris, Vol.2, N.3, P.40.

Nonaka & Konno R , (2000)،**SECL and Leadership : Unified Model of Dynamic Knowledge Creation,** Vol(3), pp: 5-34.

Oliver, Judy, (2008) "Knowledge Management Practices To Support Continuouse Improvement**". Journal OF Knowledge Management Practice**، Vol. (9), No. (4). Available on: http://www.tlainc.com/articl170.htm. viewed in 2/12/2012.

Roth, Jonas.(2003) . Enabling Knowledge Creation; Learning from an R&D Organization**. Journal of Knowledge Management** . Vol.7, N.1.pp32-47.

Singh، M، Shankar، R.، Marian، R., and Kumara، (2006)."Survey of Knowledge Management Practice in India Manufacturing Industries **".Journal of knowledge Management**، vol.10، No.6.pp.110-128.

Turban، E ،(2008) ،**Decision Support System and Intelligent SystemPerson Education** ،Prentice Hall ، New Jersey، USA.

Trudy C. Diliello، and Jeffery D. Houghton (2006)، Maximizing organizational leadership capacity for the future : Toward a model of self-leadership، innovation and creativity, **Journal of Managerial Psychology,** Vol. 21, Issue. 4, pp:549-563.

Thierrauf , S ،(2003**), Knowledge Management**, Are we in the Knowledge Management Business ? Ariadn , Available on : hatt://www.rdg.ac.UK/Iip web.

Wanger، Joachim, (2008), International firm activities and innovation: Evidence from knowledge production functions for German firms. **Journal of Knowledge management** Vol. 6، No. 2, PP. 47-62.

Willson , T, (2004) **The Nonsense of Knowledge Management Information Research**, Vol (8), No(1).

Wiig, K, (2003) **Knowledge Management Foundations:** Thinking about Thinking "Knowledge Management" Vol. (9)، No. (2)، pp 14-17.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمن الرحيم

أخي الزميل المحترم أختي الزميلة المحترمة

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته....... وبعد

زملائي الكرام أقوم بإجراء دراسة ميدانيه بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التدريب المهني " لنيل درجة الماجستير في الإدارة. وقد تم اختيارك لتكون أحد أفراد هذه الدراسة وآمل منكم الإجابة على الاستبانه بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتوافق مع اختياركم. علماً بأن هذه المعلومات بالتأكيد سوف لا تستخدم إلا لغايات البحث العلمي وستعالج بمنتهى السرية.

وفي النهاية لا يسعني إلا أن أقدم شكري وامتناني لحسن تعاونكم.

وا ولي التوفيق .

الباحث: عبدالرحمن عبدالعزيز السبوع

أولا:البيانات الشخصية :

الرجاء التلطف بوضع إشارة (x) في المكان الذي يعبر عن إجابتك:

1- النوع الاجتماعي :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ 25سنة فأقل ☐ 26- 36 سنة ☐ 37 -47 سنة ☐ 48 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخدمة :

☐ سنوات فأقل ☐ 6- 10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي :

☐ مدير ☐ مساعد /نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا: أبعاد الإستبانه

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق اختياركم.

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	أولا: أبعاد إدارة المعرفة					
	1- إيجاد المعرفة					
-1	تقوم المؤسسة بتحديد المعارف التي تنقصها بشكل دوري.					
-2	تستخدم المؤسسة وسائل علمية لتوليد الأفكار مثل (البحث العلمي, أسلوب العصف الذهني, فرق العمل...الخ).					
-3	تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة العمل التي تساعد الأفراد على الإبداع والابتكار.					
-4	توفر المؤسسة قاعدة بيانات تساعد العاملين فيها على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في عملهم.					
-5	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجارب و خبرات الإفراد .					
	2- اكتساب المعرفة					
-6	ترتبط المؤسسة بعلاقات مع المؤسسات المحلية لتبادل المعارف والخبرات .					
-7	تكتسب المؤسسة معارفها من الموظفين .					
-8	تقوم المؤسسة باستضافة خبراء متخصصين لنقل معارفهم وخبراتهم للعاملين.					
-9	تحاول المؤسسة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية أو دولية.					
-10	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة بالندوات والمؤتمرات وورش العمل كوسيلة للحصول على المعرفة.					
-11	يكتسب العاملين في المؤسسة المعرفة من خلال توفر مصادر المعلومات داخل المؤسسة مثل المكتبات و الانترنت.					
-12	تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين بشكل دوري لتطوير معارفهم.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نـادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	3- تخزين المعرفة					
-13	تتبع المؤسسة الأساليب والتقنيات الحديثة لتخزين المعرفة .					
-14	تعمل المؤسسة على توثيق معرفة الخبراء على شكل إجراءات لحل المشاكل .					
-15	تقوم المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها .					
-16	تقوم المؤسسة بتخزين المشاكل التي واجهتها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا .					
-17	يتم التنسيق بين أقسام المؤسسة لتخزين المعرفة بصوره موحدة.					
	4- نشر المعرفة					
-18	تقوم المؤسسة بنشر وتوزيع المعارف بين المديريات والمراكز من خلال الاجتماعات .					
-19	تستخدم المؤسسة أسلوب الدورات واللقاءات في نشر وتبادل المعرفة .					
-20	توفر المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوزيع المعرفة على الموظفين كالبريد الالكتروني.					
-21	توفر المؤسسة الوقت والظروف الملائمة لتبادل المعرفة بين الموظفين.					
-22	تتمتع المؤسسة بنظام اتصالات يسهل توزيع المعرفة على الموظفين.					
	5- تطبيق المعرفة					
-23	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال استخدامها في مجالات العمل المختلفة .					
-24	تتداول المعرفة بين الموظفين على نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
25-	تطبق المؤسسة المعارف الجديدة في تحسين خدماتها.					
26-	تمنح المؤسسة الموظفين الحرية لتطبيق معارفهم.					
27-	تطبيق المعرفة يساعد الموظفين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.					
28-	استخدام المعرفة من قبل الموظفين يساعد المؤسسة على تطوير الأداء الداخلي.					
	ثانيا: أبعاد الإبداع الإداري					
	1- حل المشكلات					
29-	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها .					
30-	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل .					
31-	أرغب بالعمل مع الفرق المكلفة لحل المشاكل .					
32-	أتابع المشاكل التي تواجه الآخرين في العمل .					
	2- تشجيع الإبداع					
33-	تشجع الإدارة الموظفين على مواجهة المشكلة بطريقة إبداعية.					
34-	تشجع الإدارة الموظفين الابتعاد عن الروتين واستخدام أساليب إبداعية لتحسين الأداء .					
35-	تشجع الإدارة موظفيها على تجريب الأفكار الإبداعية الجديدة وتدعمها.					
36-	تكافئ الإدارة الموظفين ذوي الأفكار الإبداعية .					
37-	تحرص الإدارة على استمرار الموظفين المبدعين في العمل لدى المؤسسة .					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
3- القابلية للتغيير						
-38	**أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات لتنفيذ العمل.**					
-39	**أرغب في الحصول على موقع متقدم في عملي.**					
-40	**تشجع إدارة المؤسسة استخدام أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.**					
-41	**تضع المؤسسة برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على مواكبة التغيير والتطوير.**					
-42	**أحاول الاطلاع على مهام عمل غير مخصصه لي من أجل كسب المعرفة الجديدة.**					
-43	**يتم مراجعة القوانين والتشريعات في المؤسسة لغايات التغيير.**					
-44	**تحفزإدارة المؤسسة الموظفين بمنحهم حوافز إذا نجحوا في دفع عملية التغيير إلى الأمام.**					
4- روح المجازفة						
-45	**أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.**					
-46	**أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وأتحمل نتائجها .**					
-47	**أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية .**					
-48	**أحاول الابتعاد عن الأعمال الروتينية .**					

وأقبلوا فائق الإحترام والتقدير

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الرقـــــــــــــــم	الاســـــم	الجـــــــــــامعة
1.	أ.د كامل المغربي	جامعة الشرق الأوسط
2.	أ.د نضال الحوامده	جامعة مؤتة
3.	أ.د خالد الزعبي	جامعة مؤتة
4.	أ.د ماجد الخطايبة	جامعة مؤتة
5.	د. سامر البشابشه	جامعة مؤتة
6.	د. محمد المحاسنة	جامعة مؤتة
7.	د. علي عباس	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. سامر المحمد	جامعة مؤتة
9.	د. آمال المجالي	جامعة البلقاء التطبيقية
10.	د. احمد عربيات	جامعة مؤتة

الملحق (ج)

كتاب من مؤسسة التدريب المهني الأردنية بأعداد الموظفين

مؤسسة التدريب المهني

الرقم	الفئة	العدد
1	العليا	1
2	الأولى	417
3	الثانية	327
4	الثالثة	403
المجموع		1148

التاريخ 2 / 12 / 2012

مؤسسة التدريب المهني * عمان AMMAN * VOCATIONAL TRAINING CORP.

٢/١٢/٢٠١٢

الملحق (د)

مذكرة داخلية من مؤسسة التدريب المهني الأردنية لتسهيل مهمة الباحث

مؤسسة التدريب المهني
Vocational Training Corporation

مذكرة رسمية

إلـــى : ادارة المؤسسه + معاهد المؤسسه	إلـــى :
مـــن : مدير مديرية الموارد البشرية	مـــن :
الموضوع : تسهيل مهمة الطالب عبدالرحمن عبدالعزيز السبوع	الموضوع :
التاريخ : 2012/12/5م	التاريخ :

يُرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب عبدالرحمن عبدالعزيز السبوع/ جامعة مؤته بتوزيع الإستبانات وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه.

واقبلوا الإحترام

مؤسسة التدريب المهني
عمان
AMMAN
VOCATIONAL TRAINING CORP.

٥/١٢/ ٢٠١٢

الملحق (هـ)

معلومات عن مؤسسة التدريب المهني الأردنية

معلومات عن مؤسسة التدريب المهني الأردنية

1. نبذة عن مؤسسة التدريب المهني الأردنية:

أنشئت مؤسسة التدريب المهني بموجب القانون المؤقت رقم (35) لعـام (1976) بهـدف التوسع في إعداد القوى العاملة المدربة، وتنظيم العمل المهني. وباشرت المؤسسة أعمالهـا في عام (1977) ضمن خطة عمل محلية أقرها مجلـس الإدارة علـى الفتـرة (1977-1978).

وتعمل المؤسسة حالياً بموجب القانون رقم (50) لسنة 1985 وتعديلاته وقـانون تنظـيم العمل المهني رقم (27) لسنة (1999). وتوسعت المؤسسة بالسنوات الأخيرة فـي كافـة محافظات المملكة لخدمة التجمعات السكنية والتجمعات الـصناعية ومؤسـسات المجتمـع المدني، حيث بلغ عدد معاهدها ومراكزها (46) معهداً ومركزاً، كمـا وتقـوم المؤسـسة بالتدريب ضمن مستويات العمل الأساسية (محدد المهارات/ الماهر/ المهني) وتعمل حاليـاً بالتعاون مع جامعة البلقاء التطبيقية على تنفيذ (9) برامج تدريبية للمستوى الثالث (مستوى الدبلوم) وللمستويين الأول والثاني، بالإضافة إلى العديد من البرامج التدريبية المتخصـصة بحسب متطلبات القطاع الخاص.

الرؤيا:

الريادة والتميز في تقديم خدمات التدريب المهني، وتصنيف العاملين والمحـلات المهنيـة، ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.

الرسالة:

تدريب وإعداد قوى عاملة مؤهلة ومنافسة في التخصصات المهنية المختلفة ورفع كفاءتهـا بناءاً على احتياجات سوق العمل من خلال تصميم وتنفيذ وتقويم بـرامج التـدريب وفقـا لأعلى معايير الجودة بالمشاركة مع أصحاب العمل ومؤسسات المجتمع المدني.

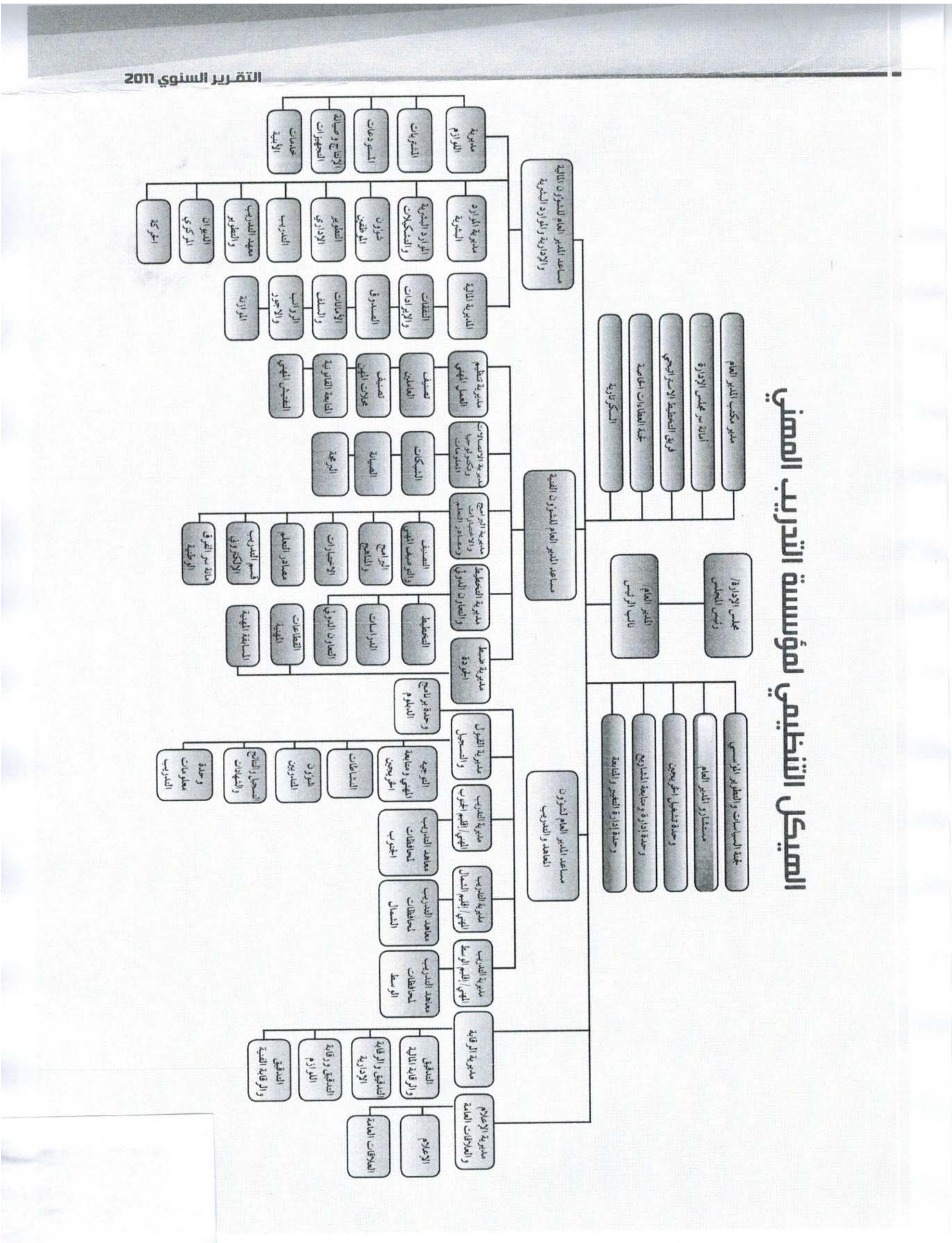
القيم والمبادئ والمفاهيم:

- الإنتماء والولاء للمؤسسة.
- العمل بروح الفريق.
- الشفافية.
- تميز الأداء وإتقان العمل.
- التدريب للجميع.
- الموضوعية بالتدريب.
- المرونة والاستجابة للتغيرات.

الأهداف الاستراتيجية:

1. رفع كفاءة وفعالية مؤسسة التدريب المهني.
2. رفع كفاءة وفعالية منظومة التدريب المهني وفق متطلبات سوق العمـل والمعـايير الدولية.
3. زيادة مشاركة القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المـدني بمجلـس إدارة المؤسسة ونشاطاتها.
4. المساهمة في إعداد سياسات التدريب المهني لتمكين مجلس صندوق التشغيل والتعليم والتدريب المهني والتقني من تحقيق أهدافه.(مؤسسة التـدريب المهنـي الأردنيـة، 2011).

2. الهيكل التنظيمي:



المصدر: (مؤسسة التدريب المهني الأردنية، 2011).

المعلومات الشخصية

الاسم: عبدالرحمن عبدالعزيز عيد السبوع

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2013 م

هاتف رقم: 00962796435004

البريد الالكتروني : abedsbou@hotmail.com